

Une publication conjointe de
l'Institut d'entrepreneuriat de
l'Université de Sherbrooke et
du Département des sciences
économiques et administratives
de l'Université du Québec à
Chicoutimi.

Comité de direction

Directeurs

Gilles Saint-Pierre et André Briand

Édition

Paragraf

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin

Université de Sherbrooke

Louis Dussault

Université du Québec à Chicoutimi

Louis Jacques Filion

École des HEC (Montréal)

Paul-Arthur Fortin

Fondation de l'Entrepreneurship

Yvon Gasse

Université Laval

Richard-Marc Lacasse

Université du Québec à Rimouski

Yves Lachance

Université du Québec à Chicoutimi

Rachid M'Rabet

ISCAE Casablanca (Maroc)

Michel Marsan

*Université du Québec en Abitibi-
Témiscamingue*

Gilles Paquet

Université d'Ottawa

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS

Le leadership local et le développement :

quelques réflexions 5

Paul Prévost

Plus de 200 fonds régionaux et locaux de développement

au Québec 19

Benoît Lévesque et Marguerite Mendell

Le métier d'entrepreneur 29

Louis Jacques Filion

Discours et pratique de la transparence 47

Alain J. Godbout et Johannes Martin Godbout

Les REÉR et les FERR : une source méconnue
de capital de risque pour les PME 57

Jean-G. Lanctôt

Organisations publiques et organisation territoriale 65

Marc-Urbain Proulx

Interview

Un nouveau PDG à la Fondation de l'Entrepreneurship 77

Entrevue avec Germain Desbiens par Nicole Charette

Résumé des articles 81

Biographie des auteurs 85

Alain Samson
Jean-Marie Toulouse
Yvon Gasse
Pierre Corbeil
Sylvie Laferté
Jean-Louis Langevin
Danielle L'Heureux
Marcel Lafrance
Marc Chiasson
Paul-A. Fortin
Pierre R. Turcotte
Camille Carrier
Yvon G. Perreault
André Chamberland
Rémy Gagné
Régis Fortin
Jacques P.M.
Vallerand
Philip L. Grenon
Brigitte Van Coillie-
Tremblay
Pierre Hébert
Roger A. Blais
Jacques Lalande
Renaud Lapierre
Yvan Dubuc
Micheline Locas
Pierre Levasseur
Gérard Perron
Michel A. Solis
Paul Prévost
Jean-Pierre Bégin
Pierre-André Julien

Rédigez un volume pour la



et joignez-vous
à un groupe sélect de spécialistes!

*La Fondation de l'Entrepreneurship
recrute des auteurs reconnus dans leur milieu
pour leurs compétences et leur pédagogie.*

*Pour de plus amples renseignements concernant
les modalités de rédaction d'un volume,
les orientations de la collection «Entreprendre»
et les titres déjà publiés ou en préparation,
communiquez avec :*



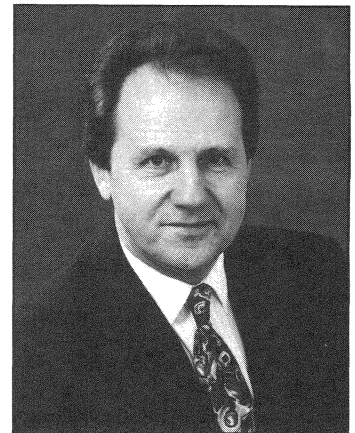
Fondation de
l'Entrepreneurship

160, 76^e Rue Est, bureau 250
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6
Téléphone : (418) 646-1994
Télécopieur : (418) 646-2246
Internet : fondation@entrepreneurship.qc.ca



Gilles Saint-Pierre

Note de la rédaction



André Briand

Ce numéro de *Revue Organisation* vous offre de nouveau une série d'articles fort variés. Nos collaborateurs ont réalisé des articles où, d'une part, la dimension humaine de l'entrepreneuriat et le développement régional occupent une place importante et, d'autre part, où sont proposées de nouvelles avenues pour financer les entreprises.

Paul Prévost trace un portrait du leadership local comme facteur du développement économique. Cet article permet de mieux saisir la dimension humaine du développement et les liens qui unissent un leader à sa communauté. Pour poursuivre dans la perspective du développement régional, Benoît Lévesque et Marguerite Mendell rendent compte des résultats d'une recherche sur les fonds de développement régional, local et communautaire. Leur recherche les amène à constater que plusieurs fonds fournissent, en plus du financement, des programmes d'aide aux entreprises. Les auteurs présentent également la répartition de ces fonds sur le territoire québécois.

De son côté, Louis Jacques Filion propose une analyse pragmatique du métier d'entrepreneur. Quelles en sont les composantes ? Quelles sont les étapes du processus entrepreneurial ? Cette analyse regroupe les activités clés de l'entrepreneur et les multiples avenues entrepreneuriales possibles. Voilà un texte concret qui décrit dans sa réalité quotidienne le métier d'entrepreneur ! Toujours sur le thème du métier d'entrepreneur, Alain J. Godbout et Johannes Martin Godbout nous offrent un article fort intéressant sur la transparence, une qualité très recherchée chez les administrateurs. En effet, ceux-ci doivent aujourd'hui rendre compte de leurs décisions devant des intervenants de plus en plus nombreux. Les auteurs démontrent qu'un système de gestion doit disposer de certains droits qui permettent d'exercer une saine administration.

Jean-G. Lanctôt, pour sa part, présente aux nouveaux entrepreneurs des sources de capital de risque qui facilitent le financement de nouvelles entreprises. Il s'attarde principalement sur les REÉR et les FERR qui permettent, par exemple, aux entrepreneurs d'obtenir l'appui des membres de leur famille. Enfin, Marc-Urbain Proulx analyse l'organisation territoriale à la lumière du vaste mouvement de décentralisation qui traverse le Québec. Il décrit particulièrement la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean où les organisations publiques, parapubliques et collectives ont été

traditionnellement présentes et actives. Il termine en proposant un cadre formalisé du positionnement des organisations publiques en région et conclut que les petites organisations sont bien souvent les plus efficaces.

Exceptionnellement, nous avons jumelé la chronique *Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship* et l'entrevue pour vous présenter le nouveau PDG de la Fondation de l'Entrepreneurship, M. Germain Desbiens.

Bonne lecture

Gilles Saint-Pierre et André Briand

Pour clore cette introduction, nous remercions sincèrement M. André Briand qui a été à la barre de *Revue Organisation* depuis de nombreuses années. À titre de codirecteur, il a permis que cette publication se développe et soit à l'image de l'entrepreneuriat québécois. Il a su rallier les chercheurs, les administrateurs, les financiers afin que tous collaborent et que *Revue Organisation* reflète le dynamisme de nos entreprises. De plus, ses nombreuses entrevues nous ont fait découvrir des gens d'ici et d'ailleurs. André Briand a toujours réussi à nous faire partager la vision, l'esprit qui animaient les personnes qu'il a rencontrées.

Nous le remercions de sa collaboration et lui souhaitons la meilleure des chances dans toutes ses activités futures.

Gilles Saint-Pierre

Le leadership local et le développement : quelques réflexions

Paul Prévost

Le développement local et les activités qui lui sont reliées ont acquis, au cours des dernières années, une importance stratégique nouvelle dans la dynamique du développement des sociétés. Cette popularité est en partie le reflet des problèmes d'ajustements structurels de nos économies et de l'apparente difficulté de nos politiques nationales traditionnelles à gérer la crise consécutive de l'emploi ainsi que la montée de la pauvreté et du chômage. Résultats : nous assistons à la prolifération d'initiatives, de politiques et de stratégies nouvelles pour relancer le développement de l'emploi dans nos communautés¹.

Le leadership est un élément clé pour stimuler les efforts sur le plan local et les leaders y jouent un rôle de catalyseur.

Pour certains, il faut revenir au niveau local, modifier la culture du développement et créer de nouvelles synergies. Il faut se rapprocher des lieux de définition des besoins et de réalisation de l'action pour mobiliser les communautés, leurs leaders et leurs entrepreneurs dans une véritable reprise en main de leur développement.

L'OCDE, dans des études entreprises auprès de ses membres sur l'entrepreneuriat et le développement local, a constaté que lorsque

les autorités locales s'impliquaient dans leur propre développement, elles obtenaient habituellement de meilleurs résultats que l'ensemble national. Selon l'organisme,

Les incidences des solutions de nature macro-économique, nationales ou externes, sont limitées, car ces réponses globales ne peuvent prendre en compte des conditions locales extrêmement diversifiées. Des solutions locales sont recherchées qui mettent l'accent sur la création et la croissance de petites entreprises, le développement de l'esprit d'entreprise, la valorisation des potentialités locales et la recherche de modèles de développement endogènes².

Dewitt³, pour sa part, a étudié 16 comtés ruraux américains qui se sont donné une économie locale solide entre les années 1979 et 1984, en dépit de conditions économiques défavorables, ou qui ont affiché une croissance significative de l'emploi entre les années 1984 et 1986. Ce chercheur a mené plus de 200 entrevues personnelles et téléphoniques avec des fonctionnaires de l'État, des fonctionnaires de ville et de comté, des professionnels du développement économique local, des gens d'affaires et d'autres personnes engagées dans le développement économique. Dans tous les cas étudiés, il a découvert, entre autres, la présence d'une ou plusieurs personnes clés, des leaders prêts à investir temps et énergie pour améliorer les conditions économiques de la communauté. Il a aussi remarqué qu'une attitude positive et la volonté de prendre des risques sont

aussi des caractéristiques fondamentales pour couronner de succès les efforts de développement économique local.

Dans des études de cas canadiens, Decter⁴ et Pierce⁵ ont réalisé que le leadership est un élément clé pour stimuler les efforts sur le plan local et que les leaders y jouent un rôle de catalyseur. Leur présence est particulièrement essentielle dans la phase initiale de développement.

Dans une autre étude, Young et Charland⁶, intrigués par la dimension humaine dans le développement local, ont tenté d'identifier les critères de succès des expériences de développement économique local dites heureuses. Pour ce faire, ils ont effectué une revue de la littérature américaine et canadienne sur le sujet, pour procéder ensuite à l'étude de huit expériences canadiennes considérées comme positives. Dans tous les cas, l'esprit d'entreprise et le leadership local se sont avérés des éléments cruciaux. À cela s'ajoutent le développement d'initiatives locales, l'implication de la communauté, la création et le développement de PME, la mise en place d'organismes de développement et la planification d'objectifs aussi bien à court terme qu'à long terme. Bien que ces communautés aient été appuyées à divers degrés par les gouvernements supérieurs, aucune ne doit son démarrage à un programme ou à des initiatives gouvernementales. Dans tous les cas, l'effort a été soutenu sur des périodes de 10 à 30 ans. Enfin, les auteurs ont souligné la constante présence d'une forte dimension humaine dans toutes ces expériences, que ce soit par l'entremise de personnages clés, de leaders locaux et par la participation de la communauté.

Au Québec, le Conseil des affaires sociales, dans son rapport *Un Québec solidaire*, nous dit pour sa part que :

La seule présence d'un instrument de développement dans une communauté ne suffit pas. Il faut un facteur agissant, un leadership local qui influencera le change-

ment des mentalités, qui fera surgir les dynamismes locaux et engagera la population dans la voie du développement...

C'est le cas de Guy Deschênes, à Sacré-Coeur, de Hermann Mathieu, à Saint-Éphrem de Beauce, de Jacques Keable et d'Émile Joncas, à Saint-Maurice de l'Échourie, et de Jean-Eudes Bergeron et François Dupont, des coopératives. Chez les élus locaux, c'est le cas de nombreux maires et mairesses : les Gilbert Normand, de Montmagny, Augustin Saint-Laurent, de Cap-Chat, Madeleine Dussault, de Plessisville, et combien d'autres qui créent un esprit favorable au développement économique et social⁷.

Dans un autre contexte, lors de l'évaluation de trois initiatives du mouvement « Villes en santé » dans la région de Montréal, des projets de développement communautaire, Ouellet, Forget et Durand⁸ ont aussi constaté que la présence de leaders influents et crédibles, une certaine formalisation du processus en même temps qu'une grande souplesse sont des atouts importants du développement et de la continuité de ce type de projet.

Leadership

Le leadership étant un phénomène éminemment humain, il n'est pas facile à cerner et encore moins à développer. Toutefois, son rôle important, voire central à l'occasion, dans la dynamique du développement local, nous oblige à nous pencher sur sa réalité pour mieux le comprendre et, éventuellement, le supporter et l'améliorer.

Bien que la littérature sur le leadership soit abondante et variée, elle s'est surtout centrée sur le microleadership, la relation leader-subalterne dans de petits groupes. Dans une société ou une communauté, le leadership opère à une autre échelle;

il se concentre plutôt sur la fixation d'objectifs, la planification et d'autres fonctions stratégiques pertinentes⁹. Le leader n'est pas indifférent à ses subalternes dans ce contexte, mais la relation interpersonnelle n'y est pas centrale, même si les considérations pour ces derniers sont clairement présentes. Le leader sert ses commettants en leur donnant une meilleure image de leur réalité sociale et en leur indiquant la direction du changement. On parle ici de leadership transformationnel¹⁰ créant des modifications décisives dans la façon de penser et d'agir d'une communauté. Au-delà de la transaction individu-leader, ce phénomène agit un peu comme un mouvement social.

Le leadership n'est pas indépendant de la situation qui l'a vu émerger¹¹. Winston Churchill a été considéré comme un grand leader lors de la Deuxième Guerre mondiale. Les Anglais ne lui ont cependant pas renouvelé cette confiance en temps de paix. Dans presque tous les travaux cités plus haut, les auteurs ont fait référence à une crise ou une préoccupation majeure qui a poussé les leaders locaux à passer à l'action. En fait, un environnement stable ou turbulent, une période d'expansion, de consolidation ou de dépression économique, la taille de la communauté ou encore une atmosphère hautement concurrentielle *versus* une autre plus coopérative seront autant d'éléments qui influenceront sur l'émergence d'un type de leader ou d'un autre.

La montée des pouvoirs locaux comme facteur de plus en plus important de développement économique n'est pas sans conséquence sur le rôle des élus auprès de leur communauté¹². Traditionnellement centrés sur l'aménagement du territoire, ceux-ci n'ont pas nécessairement eu à se développer une expertise et une crédibilité à ce sujet. Il n'est donc pas étonnant que plusieurs d'entre eux questionnent encore la pertinence de leurs actions dans le domaine de l'activité économique et de la création de l'emploi. Qu'on nous donne des mandats clairs ainsi que les revenus appropriés et alors, nous prendrons nos responsabilités ! Si cette affirmation est pertinente, elle n'est toute-

fois pas essentielle à l'exercice d'un leadership et à l'implication des élus locaux dans le développement économique de leur communauté. Les faits illustrés plus haut le démontrent. En fait, elle exprime une confusion entre les concepts d'autorité et de leadership. Or, pour se mobiliser, s'engager dans ses propres affaires et se dépasser, c'est d'abord de leaders dont a besoin une population.

Le leadership local pourrait donc se définir comme un processus d'influence partagé entre un leader et une communauté, à une époque et dans un contexte donné.

Le leadership, contrairement à l'autorité¹³, ne découle pas nécessairement d'un mandat formel et n'est pas lié à un poste ou à une fonction de direction. C'est une forme de pouvoir informel associé aux caractéristiques d'une personne ou d'un groupe de personnes. Ce sont les membres d'une communauté ou d'un groupe qui attribuent volontairement ce leadership.

Lorsque qu'une communauté se laisse influencer en raison de l'autorité, sa motivation première consiste souvent à se soumettre à la personne en autorité pour éviter des problèmes plutôt qu'à réagir par attrait de la décision elle-même. Or, lorsque les gens agissent par soumission, il faut s'attendre à ce qu'ils soient peu enthousiastes, peu énergiques, peu mobilisés et plutôt dépendants.

D'autre part, comme le leadership résulte du choix volontaire d'une communauté d'accepter l'influence d'une personne ou d'un groupe de personnes en particulier, la population est susceptible d'être plus motivée par les idées de ces dernières. Elle démontrera alors plus d'enthousiasme, entraînant ainsi des résultats souvent supérieurs aux attentes.

L'autorité et le leadership ne s'opposent pas et ne sont en soi, ni l'un ni l'autre, des modes d'influence corrects ou incorrects. Toutefois, dans le contexte socioéconomique actuel, où des transformations profondes sont en cours, il semble que les populations locales aient besoin de leaders capables de les mobiliser et de les guider dans leur développement.

À la lumière des considérations présentées précédemment, le leadership local pourrait donc se définir comme un processus d'influence partagé entre un leader et une communauté, à une époque et dans un contexte donné. C'est l'art d'amener les autres à faire des choses dont vous êtes convaincus qu'elles devraient être faites¹⁴. Le véritable leader agit sur la culture de sa communauté au point d'en devenir l'architecte social et d'y introduire de nouvelles valeurs¹⁵.

Pratiques du leadership

Qu'il s'agisse d'un groupe de travail, d'une entreprise, d'un groupement politique, d'un conseil municipal, d'une communauté, d'une région ou d'un pays, l'exercice du leadership apparaît à peu près chaque fois que des humains sont réunis dans un environnement donné. Dans toutes ces circonstances, des personnes sont perçues par leurs semblables comme ayant naturellement plus d'influence que les autres. Mais que font les leaders qui réussissent ?

Au cours de cinq années d'observation auprès de 90 leaders, Bennis¹⁶ a pu identifier quatre aptitudes caractéristiques des leaders qui réussissent. Selon lui, ils savent :

- Capter l'attention de leur entourage et la centrer sur un objectif ou une vision des choses.
- Gérer la signification ou donner un sens aux événements et aux informations de façon à

ce qu'ils soient perçus et partagés par plusieurs personnes.

- Gagner la confiance des gens et faire preuve d'une certaine forme de constance, de fiabilité et de détermination.
- Se maîtriser et apprendre des erreurs.

Pour leur part, Kouzes et Posner¹⁷, à partir d'un échantillon de 1 567 personnes en poste de direction, ont dégagé cinq pratiques comprenant onze engagements propres aux leaders à succès :

- Défier le processus : rechercher les opportunités, expérimenter et prendre des risques.
- Inspirer une vision partagée : visionner le futur et mobiliser.
- Amener les autres à agir : susciter la collaboration et renforcer les autres.
- Indiquer la route à suivre : donner l'exemple et planifier de petites victoires.
- Susciter l'émotion : reconnaître les contributions individuelles et célébrer les réalisations.

Les résultats de ces deux recherches majeures se recoupent dans leurs aspects les plus fondamentaux. Nous avons décidé de nous en inspirer et de les combiner à nos propres recherches sur le développement local¹⁸ pour reformuler ce que nous estimons être les fonctions de base du leadership dans une communauté locale soit :

- Mobiliser la population et susciter les partenariats.
- Inspirer une vision commune et donner un sens aux événements et aux phénomènes.
- Rechercher les opportunités et passer à l'action.
- Utiliser et développer les ressources de la communauté.
- Instaurer un climat et des modes de fonctionnement satisfaisants.
- Savoir récompenser et souligner les efforts.

Mobiliser la communauté et susciter les partenariats

Le leadership effectif se traduira habituellement par un degré de motivation élevé chez les membres de la communauté en regard des tâches et responsabilités à accomplir ou encore, par un degré élevé d'adhésion à la vision et aux objectifs véhiculés par le ou les leaders. Pour y arriver, le leader devra poser des gestes et entretenir des contacts susceptibles de mobiliser sa communauté et de l'attacher à sa cause. Les sommets, les forums, les colloques et les tables rondes sont des véhicules usuels pour identifier des problématiques et mobiliser une population. Des événements inattendus, tels des fêtes populaires, des concours ou des actions concertées peuvent aussi jouer ce rôle.

L'exercice du leadership est rarement l'apanage d'une seule personne dans une organisation et c'est encore plus vrai dans une communauté où les instances politiques, économiques et administratives sont les plus diverses. Si une personne identifiée comme leader peut disposer d'un poids significatif dans la prise de décision, d'autres personnes pourront aussi jouer d'influence même si leur base et leurs champs d'action sont différents ou apparaissent plus limités ou plus circonscrits. Il sera donc avantageux de reconnaître les zones d'influence de la communauté et susciter les partenariats pour assurer le maximum d'effet d'entraînement.

À La Guadeloupe, un village de près de 2 000 habitants de la Beauce québécoise, même si les maires qui s'y sont succédé jouent un rôle central dans l'animation du développement, l'équipe qui forme le leadership local est composée de décideurs oeuvrant dans quatre milieux : financier, industriel, municipal et scolaire. On l'appelle là-bas la « clé à quatre pattes ». Selon les projets, on formera des partenariats plus pointus pour passer à l'action.

Beaucoup de projets faillissent souvent parce qu'on n'a pas su construire une coalition de collaborateurs et de partisans appropriés.

Inspirer une vision commune et donner un sens aux événements et aux phénomènes

Pour se dépasser, une communauté ne peut se contenter de réagir et de fonctionner à court terme. Elle doit disposer d'une certaine perspective et de grands objectifs. Elle doit partager une vision de son devenir et une vision de la manière générale d'y accéder. C'est le rôle des leaders de la communauté de développer cette vision et de la partager avec ses membres.

Dans le même ordre d'idée, les leaders sauront donner un sens aux événements et aux informations. Une communauté, une ville, un village ou un quartier n'évolue pas dans un univers clos, à l'abri des influences externes. Tous font partie d'une région, d'une province, d'un pays. Tous sont affectés par toutes sortes d'événements et d'informations internes et externes et, leurs entreprises et leurs institutions subissent des influences multiples. C'est l'une des fonctions des leaders locaux d'aider leur communauté à comprendre ce qui se passe, à s'adapter aux contraintes, à tirer profit des occasions qui se présentent et, en même temps, à agir sur l'environnement pour atténuer l'impact des contraintes ou pour susciter des opportunités.

Ils s'assureront, de plus, que les gens comprennent ce qu'ils font, pourquoi ils le font. Ils sauront aussi relier le tout aux orientations poursuivies. Les humains sont ainsi faits. Ils ont besoin de saisir la signification de leurs actes et des phénomènes qui se produisent autour d'eux. Les personnes qui apportent des réponses à ce besoin se placent en posture pour acquérir du leadership.

Rechercher les opportunités et passer à l'action

Les leaders sont des personnes prêtes à innover et à expérimenter de façon à trouver de nouvelles et meilleures manières de faire face aux situations auxquelles ils sont confrontés. Cependant, les leaders sont rarement les personnes qui réalisent elles-mêmes les projets. Ce sera plutôt le fait d'entreprises locales, d'institutions, d'organismes de développement, de groupes communautaires ou de personnes. Toutefois, s'ils ne créent pas les entreprises, ils adopteront des pratiques, des valeurs et des comportements que l'on définira de façon très globale comme relevant d'une approche entrepreneuriale : volonté de réussir, goût du risque, dynamisme dans l'action, encouragement de l'initiative, orientation, usagers et besoins.

La contribution première du leader sera de reconnaître les bonnes idées, de les supporter et de défier, si nécessaire, le système et l'ordre établi pour les actualiser. P.-A. Fortin, de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec, a coutume de dire dans ses conférences que dans la tête de chaque entrepreneur sommeillent deux ou trois autres idées qui n'attendent que l'occasion pour se matérialiser. C'est le rôle des leaders de la communauté de créer le climat et les supports nécessaires à leur émergence.

Malgré l'importance évidente des études et des débats, l'action et les réalisations, dans une démarche de développement local, demeurent les véritables catalyseurs des forces vives du milieu. En préparant les grands coups, les leaders de la communauté savent qu'il leur faudra encourager la réussite fréquente de plus petits coups pour maintenir le moral des troupes et servir de prototypes pour des actions plus conséquentes.

Utiliser et développer les ressources de la communauté

Plus la composition d'une communauté est variée, plus les réponses à ses problèmes sont nombreuses et plus le potentiel de développement est élevé. Le défi, c'est de s'assurer la contribution de tout le monde selon ses talents et ses possibilités. La satisfaction est très grande lorsqu'on peut s'exprimer en respectant ses particularités. Un leader saura percevoir les compétences spécifiques des membres de sa communauté, les utiliser de façon optimale et leur fournir des occasions de développer leurs ressources et d'enrichir leur contribution communautaire.

Instaurer un climat et des modes de fonctionnement satisfaisants

Dans une communauté, pour supporter un effort de développement, il existe normalement des organismes qui interagissent entre eux et agissent sur certains acteurs pour les stimuler, les accompagner et diminuer leurs risques. De plus, on reconnaît que le climat entrepreneurial généré dans une communauté autour de cet effort de développement endogène est lui-même un facteur de mobilisation important.

Une des fonctions des personnes en position de leadership consistera à s'assurer que ces éléments sont bien adaptés et procurent une satisfaction relative dans la poursuite des orientations retenues. Elles agiront tantôt comme arbitre, tantôt comme conseiller ou encore, elles prendront des initiatives.

Savoir récompenser et souligner les efforts

Les membres d'une communauté qui s'impliquent ou prennent des risques nécessaires au développement de l'ensemble ont besoin d'être encouragés pour soutenir leurs efforts. Pour les autres qui hésitent encore, il est souvent plus facile de s'identifier à des modèles

connus et accessibles qu'à des objectifs ou des discours. Célébrer publiquement les efforts et les réussites servira les deux causes : encourager l'initiative et créer les modèles populaires. Dans le développement local, c'est une carte que les leaders de la communauté jouent avec habileté pour maintenir la mobilisation et garder l'attention centrée sur l'action.

À Verdun, une localité en difficulté de la région de Montréal, un regroupement de décideurs de la communauté a secoué la torpeur en tentant de changer les choses. Ils se sont donc dotés, en juillet 1992, d'un organisme d'animation, le Forum économique, et de quelques outils pour réveiller la population, susciter des projets et passer à l'action. Le leadership global y est partagé entre le président du Forum économique, un médecin, et le maire de la ville qui ne peut, de façon statutaire, faire partie du Forum. Soucieux de créer des modèles et d'encourager l'implication d'un maximum de citoyens et d'organismes, le Forum a organisé une très grande variété d'événements pour souligner les contributions les plus significatives. Outre le « Grand Verdunois », l'« Entrepreneur de l'année » et plusieurs autres, l'événement le plus remarquable est le « Concours Méritas » qui attribue prix, reconnaissances et mentions à tout type de projet susceptible de développer la communauté ou d'améliorer sa condition. En 1994, au début de l'initiative, 82 projets ont été soumis; en 1996, on dépasse les 150 projets.

Leadership charismatique, leadership intellectuel

L'exercice du leadership commande une certaine visibilité du leader, de son discours, de son équipe, de ses choix et de ses actions. Plusieurs vont confondre la visibilité avec le charisme. Sans nier l'existence de cette qua-

lité chez certains leaders, tous ne sont pas nécessairement charismatiques ou ne possèdent pas le même charisme.

Au niveau du développement local, on a identifié deux types de leaders : les leaders charismatiques et les leaders intellectuels.

La crédibilité d'un leader correspond donc à sa compétence, à sa compatibilité avec la communauté et à la situation dans laquelle cette dernière évolue.

Le leader charismatique est celui qu'on reconnaît d'emblée comme chef de file. Il regroupe et mobilise une population et ses agents de développement. Il leur propose une vision engageante et stimulante du développement et de sa communauté. Il communique sa passion pour la cause qu'il a choisie. Enfin, généreux, il écoute ses commettants et partage les mérites de ses réalisations. Les leaders décrits précédemment par le Conseil des affaires sociales sont plutôt du type charismatique. Les uns bénéficient d'un poste d'autorité pour assumer leur leadership. D'autres ont émergé à la faveur d'une crise ou d'un événement majeur en regroupant et mobilisant les personnes concernées d'abord, et le reste de la communauté ensuite. Selon Collerette¹⁹, le leadership charismatique est particulièrement efficace et adapté dans les situations de turbulences, lorsqu'il faut réussir à mobiliser et à concerter des personnes vers une cible. Il fournit alors l'inspiration et la stimulation nécessaires. Les mérites de ce type de leadership seraient toutefois plus limités lorsque les conditions sont plus stables.

Les leaders intellectuels sont plus discrets, moins connus. Ce sont les penseurs qui alimentent souvent le projet et le discours des leaders charismatiques. Ils développent leur vision et en assurent la cohérence. Ils forment, avec ces derniers, une équipe qui permet la réalisation des grands projets et assure la

survie à long terme de l'effort de développement local. Difficiles à identifier en général, ces personnes sont rarement absentes des grandes réalisations. À la fin du siècle dernier, quand Dubuc et ses amis hommes d'affaires ont voulu secouer le joug de la compagnie Price sur l'économie de la ville de Chicoutimi, c'est l'abbé Lapointe²⁰, du Petit Séminaire, qui a été le penseur du mouvement. Lors de l'épopée qui a permis l'émergence de la Chaîne coopérative du Saguenay à la fin des années 40, c'est l'abbé Bouchard²¹ qui a joué ce rôle auprès de Thomas-Louis Tremblay et des autres leaders charismatiques qui se sont alliés dans ce projet incroyable. À Mondragon²², ville industrielle modèle d'Espagne, c'est encore un prêtre, le père Arizmendi, qui a tenu ce rôle.

Ces « curés du développement » sont aujourd'hui des professionnels, des enseignants, des agents de développement, des directeurs généraux de municipalités, des officiers syndicaux, des retraités, même encore des prêtres. Ils forment, avec les leaders plus charismatiques, le leadership local nécessaire pour s'installer au poste de pilotage de l'économie d'une communauté.

Il est plus facile d'identifier ce qu'est un leader local que d'en trouver un, capable d'assumer cette responsabilité. Comme nous l'avons vu, dans certains cas, les crises aiguës peuvent stimuler spontanément l'émergence d'un leader qui saura regrouper autour de lui les forces du milieu pour affronter une difficulté exceptionnelle. Dans d'autres cas, des personnes en autorité, conscientes des problèmes de la communauté, tenteront, à partir de leur position sociale, de mobiliser des acteurs influents du milieu dans un projet global de développement économique local. Cette deuxième situation est plus difficile, parce qu'elle peut entraîner un problème de légitimité ou de reconnaissance de la part des partenaires; bref, un problème de crédibilité.

C'est le cas, en particulier, des élus locaux qui, stratégiquement, aspirent à jouer un rôle plus central dans le développement économique.

Leadership et crédibilité

Le leadership est un processus d'influence partagé entre un ou des leaders et leurs commettants. Jusqu'à maintenant, nous nous sommes concentrés sur les qualités et les pratiques des premiers. Cependant, pour exercer de l'influence dans une communauté, il faut aussi être reconnu par cette dernière comme un leader. Qu'attendent donc les membres d'une population de leurs leaders ?

Collerette²³ soutient que plus les ressources d'une personne sont convergentes avec les attentes et les aspirations d'un groupe au point de vue de la culture (compatibilité) ainsi qu'au point de vue fonctionnel (compétence), plus celle-ci sera en position favorable pour exercer du leadership. La compétence couvre les diverses caractéristiques relatives à la tâche et au mandat que le leader veut accomplir. La compatibilité se réfère, pour sa part, aux normes, aux moeurs, aux habitudes, aux façons de faire de la communauté. Elle s'adresse aux caractéristiques d'identification des personnes. Elle correspond au profil culturel, au style de vie. Une personne est en position pour exercer du leadership, si ses compétences sont jugées pertinentes et utiles dans l'accomplissement de ses tâches et si ses qualités humaines et ses façons de faire correspondent aux attentes et aux aspirations de la communauté.

On notera que, dans une période de crise, les qualités reliées à la compétence seront plus valorisées, alors que dans une période plus stable ou en l'absence de stress, les gens seront plus sensibles au style des leaders. En d'autres mots, cela signifie que, dans les situations de calme

relatif, les personnes qui plaisent seraient plus susceptibles d'exercer du leadership, tandis que, dans les situations de turbulence, les personnes affichant des compétences stratégiques auraient plus de chance d'assumer ce rôle.

La crédibilité d'un leader correspond donc à sa compétence, à sa compatibilité avec la communauté et à la situation dans laquelle cette dernière évolue.

Kouzes et Posner²⁴, pour leur part, soutiennent que nous recherchons chez nos leaders quatre qualités fondamentales. Nous voulons qu'ils soient honnêtes, compétents, visionnaires (*forward-looking*) et inspirants.

- Honnêtes : des leaders fiables et intègres possédant des principes et un bon sens de l'éthique.
- Compétents : des leaders capables de diriger et d'obtenir des résultats.
- Visionnaires (*forward-looking*) : des leaders qui savent où ils vont et qui ont des préoccupations pour l'avenir.
- Inspirants : des leaders enthousiastes, énergiques, positifs et capables de communiquer leur vision du futur.

Les auteurs résument ces qualités en deux mots : crédibilité et sens de la direction. Si une personne veut influencer une communauté, elle doit pouvoir se tenir debout devant elle et, en toute confiance, exprimer une image attrayante du futur. Cette communauté doit croire qu'elle est capable de l'y mener.

Kouzes et Posner ajoutent donc aux caractéristiques identifiées par Collerette le sens de la direction.

Dans le contexte d'une société qui se restructure ou d'une communauté qui s'effrite, il existe un sentiment d'urgence qui exige, de la part des personnes qui prétendent vouloir assumer un certain leadership local, des

compétences typiques aux situations de développement, une certaine compatibilité avec la communauté et la capacité d'exprimer une vision engageante.

Réseau de relations des leaders

Pour développer les coalitions et les partenariats qui permettront de mobiliser une communauté et de matérialiser sa vision, un leader devra se développer un réseau de relations pertinentes. Les travaux de Filion²⁵ sur le couple vision-relations de l'entrepreneur à succès offrent une analogie intéressante à cet égard. Bien sûr, les leaders de la communauté ne prennent pas normalement de risques financiers et travaillent d'abord dans les intérêts de leurs commettants. Par ailleurs, leurs pratiques respectives ont beaucoup d'affinité.

En bref, cet auteur nous dit que si le développement d'une vision est central au succès de l'entrepreneur, cet exercice deviendra inutile s'il n'est pas couplé au développement d'un système de relations pertinentes, un système de relations qui viendra renforcer et supporter la réalisation de cette vision. Le stratège qui développerait une vision très forte, très cohérente, sans construire un système de relations pour la réaliser, demeurerait un rêveur. À l'autre extrême, celui qui connaît tout le monde, qui possède un réseau de relations considérables mais qui n'a pas de vision, est un courtisan. Il doit y avoir cohérence entre les capacités des gens intégrés au système des relations et l'ampleur de la vision élaborée. Dans un premier temps, ce réseau regroupera des gens recrutés dans le cercle des intimes de l'entrepreneur, puis il s'étendra en fonction d'activités précises ou pour combler des besoins particuliers.

Les pratiques du leader communautaire, en ce qui a trait à son réseau de relations, bien que semblables à bien des égards à celles de

l'entrepreneur, se compliquent par les dimensions politiques et sociales de son action. L'entrepreneur définit lui-même le poste qu'il occupe dans la société; il se choisit, alors que le leader local est choisi par sa communauté²⁶. Cette différence fondamentale impose des contraintes à la liberté que le leader aura pour construire son réseau de relations. Il devra toujours assurer, dans son réseau, un minimum de représentativité des divers groupes d'intérêt de sa communauté. À la limite, ce souci de représentativité peut, s'il entraîne une disparité de visions, provoquer des débats interminables et bloquer toute possibilité d'action. À l'autre extrême, une trop faible représentativité créera inéluctablement un problème de légitimité. Se construire un réseau de relations pertinentes et représentatives est une dynamique permanente pour les leaders locaux.

Défis du leadership local

On a assisté, au cours des dernières années, à l'appauvrissement de bien des communautés québécoises de même qu'à l'impuissance relative des solutions traditionnelles dictées du centre. Devant cet état de fait, comme nous l'avons vu plus haut, certaines personnes, souvent des bénévoles, ont décidé de mobiliser leurs concitoyens autour d'une vision, d'un projet, pour passer à l'action, tenter de stimuler la vie économique et s'attaquer au développement de l'emploi dans leur communauté. On a constaté qu'à l'occasion, cela fonctionne. Toutefois pour y arriver, pour maintenir cet élan positif, les défis pour ces leaders locaux sont grands. Nous en avons retenu trois : la formation, les pièges du succès et la relève.

La formation

Les leaders locaux seront à la hauteur des responsabilités confiées par la communauté

seulement s'ils se donnent personnellement et collectivement les compétences nécessaires pour supporter leur vision, leurs stratégies et leurs actions. C'est le défi de la formation.

Peu de gens sont préparés techniquement pour jouer un rôle central dans le développement d'une communauté. Les complexités politiques, sociales et administratives se mêlent allègrement aux modèles, techniques et outils retrouvés dans l'arsenal des agents de développement local de tout acabit qui évoluent dans nos milieux. Connaître ces rouages, être capable d'interpréter travaux et analyses ne peuvent pas toujours s'improviser.

Les compétences nécessaires ne sont pas seulement techniques. On peut aussi développer ses habiletés de leader²⁷. Dans l'entreprise, ce besoin est actuellement bien reconnu et les sessions de développement des capacités de leadership des personnes y sont fort populaires auprès des cadres et des dirigeants.

Les pièges du succès

Mener, c'est créer une vision nouvelle, exercer de l'influence, faire preuve d'agressivité; cela n'est pas exempt de problème. Les leaders sont capables d'assumer leurs responsabilités, mais des forces inconscientes peuvent les amener à poser des gestes qui entraîneront leurs organisations vers le déclin. Le leadership peut donner lieu aux plus grandes illusions et aux pires excès. Lorsque incapables d'autocritique ou de renouvellement, les leaders peuvent finir par se considérer comme tout-puissants, ce qui peut les entraîner à poser des gestes suicidaires.

Miller²⁸ a identifié deux aspects paradoxaux aux résultats exceptionnels. Le premier : le succès peut mener à l'échec. Il peut engendrer un excès de confiance, de la négligence et d'autres mauvaises habitudes qui entraînent des excès dans l'exercice du leadership. Les leaders auront alors tendance à formuler

des stratégies qui reflètent leurs propres préférences plutôt que celles de la communauté. Certains pourront même devenir gâtés par le succès, prenant trop à cœur les louanges idolâtres de leurs commettants. Devenus myopes, ils se couperont alors de la réalité. Deuxième paradoxe : les causes même du succès, lorsqu'elles sont amplifiées, peuvent devenir les causes de l'échec. Ainsi, les militants pourront devenir des puristes, les bâtisseurs des impérialistes, les innovateurs des rêveurs et les promoteurs des marchands de miracles. La rigidité, l'opportunisme, le chaos ou l'oppression bureaucratique imprégneront alors, selon le cas, la culture des structures de développement en place.

Le développement local devient avant tout un phénomène humain, l'affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport, mobiliser autour d'une vision, d'un projet pour assurer leur participation, pour stimuler une synergie créatrice, porteuse d'effets de développement.

Pour prévenir ces problèmes potentiels, il n'y a pas de magie. Miller suggère, entre autres, de se regarder en face et se remettre en question, d'aller chercher de l'information pour confronter ses idées reçues, d'apprendre et de se renouveler en donnant plus de liberté aux activités nouvelles qu'aux activités établies, du moins au début.

La relève

Comme on l'a vu plus tôt, le dynamisme d'une communauté peut, en partie, s'expliquer par l'enthousiasme et l'implication d'un petit nombre d'acteurs visionnaires, souvent bénévoles. Ces personnes, en position d'autorité ou non, donnent de leur temps et assument

un véritable leadership économique et social, mobilisant et entraînant la population vers la réalisation d'objectifs de développement. Comme le tout se fait normalement sans éclat particulier, on n'en reconnaît pas toujours l'importance stratégique et on a tendance à croire que ce leadership se perpétuera naturellement, sans effort particulier. Or, rien n'est moins vrai. Comme les efforts concertés de développement peuvent durer 10, 15, 25 ou 30 ans, ces leaders, inéluctablement, s'en iront, disparaîtront comme toute autre personne. Ils sont mutés, ils prennent une retraite, ils n'ont plus la santé, ils perdent leurs élections, ils quittent la région, bref, un jour, ils doivent être remplacés.

C'est un véritable problème et la littérature sur le leadership n'est pas très loquace sur ce sujet²⁹. Elle s'est surtout concentrée sur les aspects statiques du phénomène, négligeant des aspects dynamiques telle la relève, alors que, dans la réalité, on imagine facilement les effets déstabilisants potentiels d'un changement de leadership sur l'équilibre d'un système humain.

Comme « leader local » n'est pas un poste formel, il ne peut être comblé par appel d'offres. Il y aura donc une relève en autant que le développement, son discours, ses stratégies et ses actions deviennent l'affaire du plus grand nombre et qu'ils s'inscrivent dans une démarche où la communication et la formation sont des activités centrales. Sinon, on risque d'assister, comme on l'a vu à maintes occasions, à un essoufflement imprévu des dynamismes locaux, à un retour à l'inertie.

Au niveau national, il est possible d'élaborer des politiques économiques reposant sur des modèles mécaniques permettant d'identifier des indicateurs de performance, des stratégies et des leviers d'ordre général, susceptibles de produire des effets prévisibles. Les concepts d'industrie motrice, de filière économique, de grappe industrielle, d'effet multiplicateur, etc. sont dérivés de ces modèles.

Ils reposent sur l'hypothèse que les acteurs économiques ont un comportement standardisé, que l'appareil de production forme un certain tissu et que la population partage à peu près le même système de valeurs. Cette approche est peut-être utile pour intervenir au niveau de grands ensembles, mais elle semble tout à fait insuffisante au niveau local pour concevoir des stratégies de développement.

Comme l'ont souligné D'Arcy et Guissani³⁰, les milieux locaux et leurs problématiques sont trop hétérogènes pour l'application mécanique de solutions générales basées sur une collection de critères désirables tirés ici et là d'initiatives heureuses de développement local. De plus, les communautés locales ne sont pas des ensembles suffisamment grands pour se plier facilement aux généralisations. Tout y est personnalisé : les municipalités, les institutions, les entreprises, les groupes communautaires. Tout, en définitive, a un nom et possède des qualités et des faiblesses connues, largement liées à la personnalité des acteurs concernés. En conséquence, le développement local devient avant tout un phénomène humain, l'affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport, mobiliser autour d'une vision, d'un projet pour assurer leur participation, pour stimuler une synergie créatrice, porteuse d'effets de développement.

Dans ce contexte, le leadership devient un déterminant important du développement local, un facteur qui mérite d'être rigoureusement étudié aussi bien dans les phases d'émergence des momentum de développement que dans les périodes de vitesse de croisière des communautés locales.

Ce document a tenté des rapprochements avec la littérature sur le leadership, il a exposé quelques réflexions, mais, vu son importance stratégique, le sujet mérite des développements beaucoup plus approfondis.

Notes et références

1. É. D'ARCY and B. GUISSANI (1996). « Local Economic Development : Changing the Parameters », *Entrepreneurship & Regional Development*, n° 8, p. 159-178.
2. OCDE (1987). *De nouveaux rôles pour les autorités locales : initiatives locales et création d'emplois*, Paris, France, p. 9.
3. J. DEWITT (1988). *A Brighter Future for Rural America ? Strategies for Communities and States*, National Governors' Association, Washington, DC.
4. M. B. DECTER (Dec. 1989). « Diversification and Single Industry Communities : The Implications of a Community Economic Development Approach », *Local Development Paper n° 10*, Economic Council of Canada, Ottawa.
5. J. PIERCE (April 1990). « The Process of Local Development in Canada : As Illustrated by Four Recent Canadian Cases », *Local Development Paper n° 22*, Economic Council of Canada, Ottawa.
6. J. CHARLAND and D. YOUNG (1992). *Successful Local Economic Development Initiatives*, ICUUR Press, Toronto.
7. CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES (1992). *Un Québec solidaire : rapport sur le développement*, Gaétan Morin éditeur, p. 42.
8. F. OUELLET et al. (1993). *Une ville et deux quartiers en santé : une étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre.
9. E. P. HOLLANDER, « Leadership and Power », in G. Lindsay and E. Aronson (1985). *The Handbook of Social Psychology*, 3^e édition, Randon House, NY, chap. 22, p. 485-535.
10. N. TICHY and M. A. DEVANNA (1986). *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, New York.
11. B. MAZLISH (1981). « Leader and Led, Individual and Group », *Psycho-History Review*, n° 9, p. 214-237.
12. OCDE (1987). *op. cit.*
13. P. COLLERETTE (1991). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec.

14. V. PACKARD, quoted in J. M. Kouzes and B. Z. Posner (1988), *The Leadership Challenge*, Jossey Bass Publisher, p. 1.
15. W. BENNIS et B. NANUS (1985). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, trad. C. Durieux, InterÉditions, Paris.
16. W. BENNIS et B. NANUS (1985). *op.cit.*
17. J. M. KOUZES and B. Z. POSNER (1988). *The Leadership Challenge*, Jossey Bass Publisher.
18. Y. LAMBERT et P. PRÉVOST (mai 1996). *Étude de cas : le Forum économique de Verdun*, Rapport de recherche, Centre d'entreprise, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 57 p.
A. FORTIN et P. PRÉVOST (1995). *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Éd. Transcontinentales inc., 275 p.
P. PRÉVOST (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Éd. Transcontinentales inc., 198 p.
19. P. COLLERETTE (1991). *op. cit.*
20. A. LAPOINTE et al. (1981). *Économie régionale du Saguenay Lac Saint-Jean*, Gaétan Morin éditeur.
21. N. HUMEREZ-COMTOIS (nov. 1987). *Effet multiplicateur qualitatif de la formation à la Chaîne coopérative du Saguenay*. Thèse (D. Sc. Éd.), Université de Montréal.
22. G. QUINTIN (1970). *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Éditions économie et humanisme, Les éditions ouvrières, Paris.
23. P. COLLERETTE (1991). *op. cit.*
24. J. M. KOUZES and B. Z. POSNER (1988). *op. cit.*
25. L. J. FILION (sept. 1989). « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Revue internationale de gestion*, vol. 14, n° 3, p. 24-34.
26. J. M. TOULOUSE (sept. 1991). « Les entrepreneurs, des leaders ? », *Revue internationale de gestion*, vol. 16, n° 3, p. 27-32.
27. Persuadé qu'il est possible d'enseigner le leadership et de s'y former, Bennis présente, dans son livre *Profession : Leader*, une méthodologie d'apprentissage.
28. D. MILLER (sept. 1991). « Le paradoxe d'Icare », *Revue internationale de gestion*, vol. 16, n° 3, p. 33-41.
29. E., P. HOLLANDER, *op. cit.*, p. 527.
30. É. D'ARCY and B. GUISSANI (1996). *op.cit.*

Bibliographie

- ADAIR, J. (1991). *Le leader, l'homme d'action*, trad. G. Schmitt, Top Editions.
- AUDETTE, R. (1992). *Les MRC, dix ans après : un bilan de leur engagement*, Conseil des affaires sociales, Québec.
- BELLEY, A. (1987). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, Fondation de l'entrepreneurship, Québec.
- BENNIS, W. (1991). *Profession : leader*, trad. C. Durieux, InterÉditions, Paris.
- BENNIS, W. et B. NANUS (1985). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, trad. C. Durieux, InterÉditions, Paris.
- BLAKELEY, E. J. (1989). *Planning Local Economic Development*, Sage Library of Social Research, Californie.
- BROADHEAD, D. et al. (avril 1990). « The Local Development Organization : A Canadian Perspective », *Local Development Paper n° 19*, Economic Council of Canada, Ottawa.
- CHARLAND, J. and D. YOUNG (1992). *Successful Local Economic Development Initiatives*, ICUUR Press, Toronto.
- COLLERETTE, P. (1991). « Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations », Presses de l'Université du Québec.
- CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES (1992). *Un Québec solidaire : rapport sur le développement*, Gaétan Morin éditeur.
- ECONOMIC COUNCIL OF CANADA (1990). *From the Bottom Up : The Community Economic Development Approach*, Ottawa.
- D'ARCY, É. and B. GUISSANI (1996). « Local Economic Development : Changing the Parameters », *Entrepreneurship & Regional Development*, n° 8, p. 159-178.

-
- DECTER, M. B. (Dec. 1989). « Diversification and Single Industry Communities: The Implications of a Community Economic Development Approach », *Local Development Paper n° 10*, Economic Council of Canada, Ottawa.
- DEWITT, J. (1988). *A Brighter Future for Rural America ? Strategies for Communities and States*, National Governors' Association, Washington, DC.
- FILION, L. J. (sept. 1989). « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Revue internationale de gestion*, vol. 14, n° 3, p. 24-34.
- FORTIN, A. et P. PRÉVOST (1995). *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Éd. Transcontinentales inc., 275 p.
- HOLLANDER, E. P. « Leadership and Power », in Lindsay, G. et E. Aronson (1985), *The Handbook of Social Psychology*, 3rd edition, Rand House, NY, chap 22, p. 485-535.
- HUMEREZ-COMTOIS, N. (nov. 1987). *Effet multiplicateur qualitatif de la formation à la Chaîne coopérative du Saguenay*, Thèse (D. Sc. Éd.), Université de Montréal.
- KOUZES, J. M. and B. Z. POSNER (1988). *The Leadership Challenge*, Jossey Bass Publisher.
- LAMBERT, Y. et P. PRÉVOST (mai 1996). *Étude de cas : le Forum économique de Verdun*, Rapport de recherche, Centre d'entreprise, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 57 p.
- LAPOINTE, A. et al. (1981). *Économie régionale du Saguenay Lac Saint-Jean*, Gaétan Morin éditeur.
- LECLERC, Y. et R. TRUDEL (1989). *Deux Québec dans un : rapport sur le développement social et démographique*, Conseil des Affaires sociales, Gaétan Morin éditeur.
- MAILLAT, D. et J. C. PERRIN (1992). *Entreprises innovatrices et développement territorial*, éd. GREMI, EDES, Neuchâtel.
- MAZLISH, B. (1981). « Leader and Led, Individual and Group », *Psycho-History Review*, n° 9, p. 214-237.
- MILLER, D. (sept. 1991). « Le paradoxe d'Icare », *Revue internationale de gestion*, vol. 16, n° 3, p. 33-41.
- OCDE (1987). *De nouveaux rôles pour les autorités locales : initiatives locales et création d'emplois*, Paris, France.
- OCDE (1990). *Réussir le changement : entrepreneuriat et initiatives locales*, Paris, France.
- OUELLET, F. et al. (1993). *Une ville et deux quartiers en santé : une étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre.
- PECQUEUR, B. (1989). *Le développement local : mode ou modèle*, Syros-Alternatives, Paris, 1989.
- PERRIN, J.C. (1992). « Pour une révision de la science régionale : l'approche en termes de milieu », *Revue canadienne de science régionale*, vol. XV, n° 2, p 155-199.
- PERRY, S. E. (Dec. 1989). « The Community as a Base for Regional Development », *Local Development Paper n° 1*, Economic Council of Canada, Ottawa.
- PIERCE, J. (April 1990). « The Process of Local Development in Canada : As Illustrated in four Recent Cases », *Local Development Paper n° 22*, Economic Council of Canada, Ottawa.
- PRÉVOST, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Éd. Transcontinentales inc.
- QUINTIN, G (1970). *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Éditions économie et humanisme, Les éditions ouvrières, Paris.
- TICHY, N. and M. A. DEVANNA (1986). *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, New York.
- TOULOUSE, J. M. (sept. 1991). « Les entrepreneurs, des leaders ? », *Revue internationale de gestion*, vol. 16, n° 3, p. 27-32.
- VACHON, B. (1993). *Le développement local : théorie et pratique*, Gaétan Morin éditeur.
-

Plus de 200 fonds régionaux et locaux de développement au Québec

**Benoît Lévesque et Marguerite Mendell avec la collaboration de
Lucie Mager et Solange Van Kemenade**

En l'espace de 15 ans, la part de marché du capital de risque au Québec est passée de 10 % de l'ensemble canadien en 1980 à environ 45 % en 1995. Dans cette foulée, les fonds de développement régional et local, qui constituent un sous-ensemble de ce marché, n'ont cessé de se multiplier à l'instigation de l'État et des institutions financières québécoises relevant de l'économie sociale et en réponse aux demandes des collectivités régionales et locales préoccupées de développement économique. Une recherche¹ que nous venons de terminer nous a permis d'établir une liste de 254 fonds de développement régional et local actuellement en opération au Québec. Notre enquête n'a toutefois porté que sur 231 fonds (certains fonds n'ont été identifiés qu'à la toute fin de l'enquête). Étant donné la diversité et la multiplicité de ces fonds, nous avons cru intéressant de les situer par rapport à l'ensemble des fonds de capital de risque au Québec. Par la suite, nous tenterons d'esquisser un profil sommaire de ces fonds.

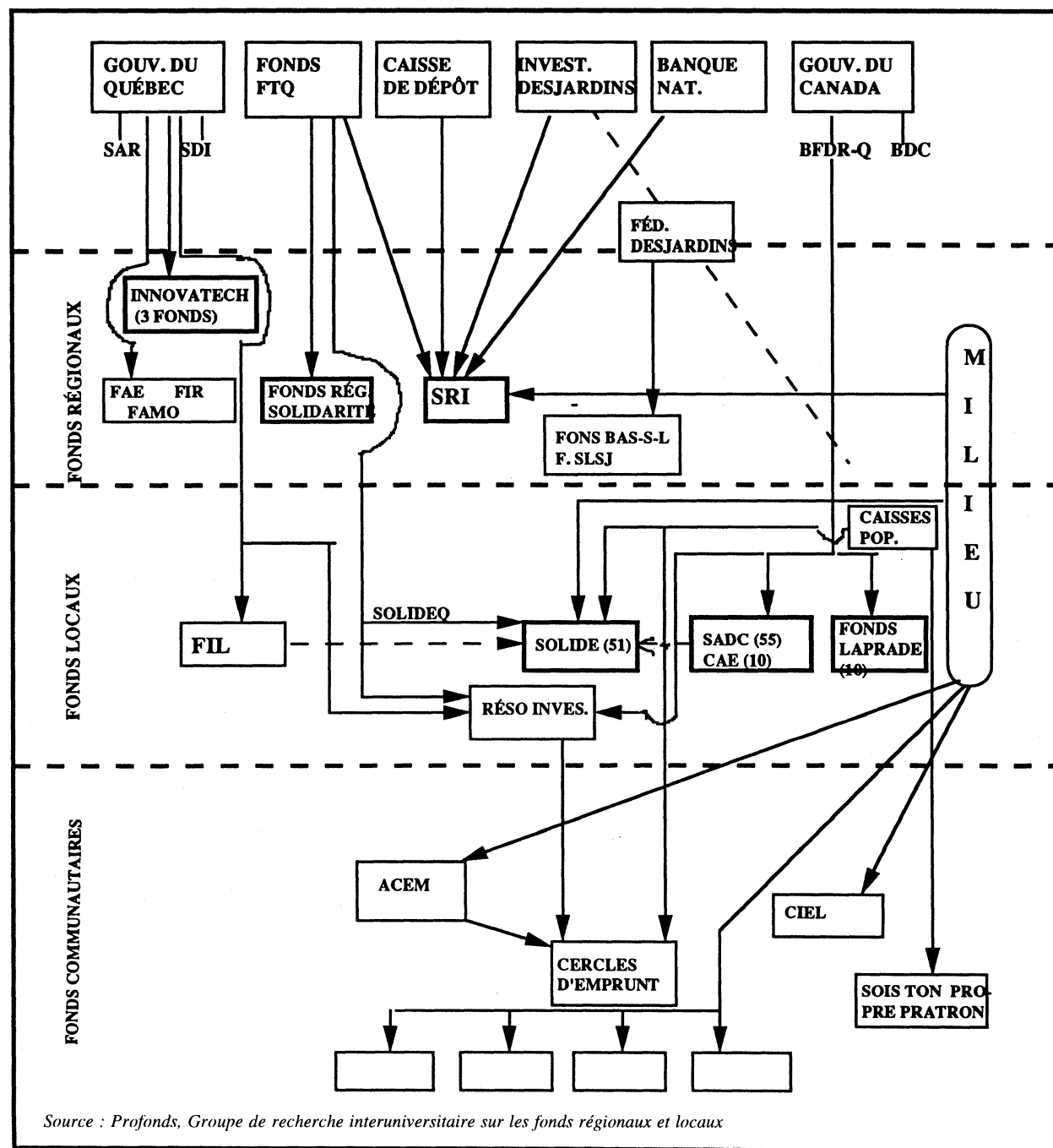
Le capital de risque et les fonds de développement régional et local

En 1995, l'ensemble du capital de risque au Québec s'élevait à 2,7 milliards de dollars (canadiens). Dans cet ensemble, on peut identifier trois catégories différentes de fonds de

capital de risque. D'abord, les fonds qui n'ont pas de territoire délimité, autre que celui du Québec, et qui ne sont pas spécialisés quant aux secteurs. Ils s'agit principalement du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FSTQ) mis sur pied par la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), de la Société de développement industriel (SDI), une société d'État relevant du gouvernement du Québec, de la Banque de développement du Canada (BDC), qui relève du gouvernement fédéral, d'Investissement Desjardins, qui fait partie du Mouvement Desjardins (la première institution financière au Québec), du Fondaction mis sur pied par la Centrale des syndicats nationaux (CSN) et de quelques dizaines de fonds lancés par de grandes institutions financières. À cela, il faut ajouter un certain nombre de fonds privés plus ou moins importants. Comme les actifs du FSTQ atteignaient 1,4 milliard de dollars en 1995, on comprendra que cette première catégorie regroupe la plus grande partie du capital de risque au Québec.

Ensuite, les fonds spécialisés mis sur pied à partir du début des années 1990 et qui ne sont pas limités à une région (sauf les Sociétés Innovatech que nous classons dans la troisième catégorie). Il s'agit, par exemple, de Technocap où l'on retrouve comme partenaires le gouvernement du Québec, l'Investissement Desjardins, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) et la Caisse de dépôts et de placements du Québec. Dans

Tableau 1 Le réseau des fonds régionaux et locaux



cette catégorie, on retrouve également des fonds spécialisés tels Aérocapital et Biocapital qui ont été mis sur pied par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec. Entre les fonds de la première catégorie et ceux de la seconde, il existe des liens étroits de

sorte que certains parlent d'un réseau québécois de capital de risque : « Les mêmes dossiers sont soumis aux mêmes grandes institutions financières. » Ils ajoutent qu'il s'est développé dans ces institutions « une habilité à travailler ensemble et à syndiquer les

financements entre elles afin de partager les risques de financement. »²

La troisième catégorie est celle des fonds régionaux et locaux. Comme l'illustre le tableau 1, ce sont les fonds locaux qui sont les plus nombreux : les Sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE), les Sociétés d'aide au développement des collectivités locales (SADC) et les Comités d'aide aux entreprises (CAE) représentent, à eux seuls, 66 % des fonds régionaux et locaux. Il ne faut pas s'en surprendre puisque les fonds locaux pour un type donné peuvent être aussi nombreux que le sont les municipalités régionales de comté (MRC), au nombre de 95. Par ailleurs, les fonds régionaux, pour un type donné, correspondent généralement au découpage du Québec en 16 grandes régions administratives. Il s'agit, entre autres, des Sociétés régionales d'investissement (SRI) et des Fonds régionaux de solidarité (FRS), à ne pas confondre avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec qui les a mis sur pied. La capitalisation des fonds régionaux est généralement beaucoup plus élevée que celle des fonds locaux.

En l'espace de 15 ans, la part de marché du capital de risque au Québec est passée de 10 % de l'ensemble canadien en 1980 à environ 45 % en 1995.

Pour circonscrire ce que nous entendons par fonds de développement régional et local, nous avons retenu trois éléments. En premier lieu, les fonds régionaux et locaux de développement sont définis par le territoire desservi, la région ou la communauté locale. Les fonds régionaux desservent une région administrative ou quelques régions administratives (ex. : les Sociétés Innovatech). Les fonds locaux couvrent des territoires infrarégionaux, soit le territoire d'un regroupement de municipalités, les municipalités régionales de comté, d'une localité, d'un quartier de grande ville ou encore d'une collectivité dite locale. Les fonds qui couvrent l'ensemble du Québec ont été exclus. En deuxième lieu, la nature du financement

fourni aux entreprises, généralement des petites et moyennes entreprises, permet de distinguer les fonds de capital de risque et de développement des fonds gouvernementaux fournissant des subventions, par exemple. Les fonds retenus fournissent du capital aux entreprises (participation au capital-actions, prêts participatifs) en misant moins sur des garanties, comme le font les banques, que sur le potentiel de développement de l'entreprise et les capacités de l'entrepreneur. Enfin, les fonds retenus doivent avoir une certaine autonomie de gestion, c'est-à-dire des instances propres à la prise de décision. Nous avons exclu les bureaux régionaux de sociétés nationales de financement parce qu'on n'y retrouve ni capitalisation ni instance spécifiques à la région.

Profil socioéconomique des fonds de développement régional et local ³

Nous présenterons d'abord un profil d'ensemble des fonds pour, ensuite, nous arrêter sur la capitalisation et sa répartition selon les régions.

Profil d'ensemble des fonds

Comme le révèle bien le tableau 2, les fonds de développement régional et local sont très récents. En effet, près de deux fonds sur cinq (41,1 %) ont été mis sur pied au cours des trois dernières années, soit 92 fonds. Depuis le début des années 1990, près de deux fonds sur trois (63,6 %) ont été créés. C'est à la suite de la récession du début des années 1980 que les fonds de développement ont été mis sur pied, notamment à partir de 1984. En effet, parmi les fonds sur lesquels nous avons enquêté, seulement sept ont été créés avant 1982. Il est possible qu'à cette époque il existait un nombre plus élevé de fonds, mais ces derniers seraient disparus.

La répartition des fonds régionaux et locaux selon les diverses régions administratives, au nombre de 16 pour l'ensemble du Québec, est relativement inégale. De ce point de vue, on peut regrouper les diverses régions du Québec en trois grandes

catégories. La première, où l'on retrouve une vingtaine de fonds par région, comprend, dans l'ordre, les régions de Montréal, de Chaudière-Appalaches, de l'Estrie, de Québec, de l'Abitibi-Témiscamingue et du Bas-Saint-Laurent. La seconde, où l'on compte une dizaine de fonds par région, comprend les régions de la Mauricie-Bois-Francs, de la Montérégie, du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, de l'Outaouais et des Laurentides. Enfin, la troisième, où l'on retrouve un nombre réduit de fonds, regroupe quatre régions, soit celles de Lanaudière, de la Côte-Nord, du Nord-du-Québec⁴ et de Laval. En dernier lieu, indiquons que la répartition des fonds doit être mise en relation avec la capitalisation des fonds selon les régions, compte tenu de la population et du nombre d'entreprises. Nous y reviendrons dans la section consacrée à la capitalisation.

La plupart de ces fonds relèvent de l'économie sociale et de l'économie publique. Ainsi, trois fonds sur quatre (76,9 %) proviennent des organisations sans but lucratif (OSBL) ou organisations communautaires, des coopératives et autres statuts juridiques assimilables. Cette appartenance à l'économie sociale indique que ces fonds doivent non seulement chercher une rentabilité financière et respecter les règles du marché, mais tenir compte en même temps d'objectifs sociaux, tels le développement régional et la création d'emplois. De même, en limitant leurs activités sur un territoire donné, ils renoncent à des investissements plus rentables situés à l'extérieur de leur territoire. Cela ne va pas de soi dans une logique strictement capitaliste où le capital est l'un des facteurs les plus mobiles⁵. De plus, ils ne peuvent être la propriété d'aucune personne, même en propre, y compris dans l'hypothèse de leur dissolution. Leur statut juridique est donc plus propice à recevoir une aide gouvernementale, étant donné que cette dernière a plus de chance de s'inscrire dans l'intérêt collectif, voire général.

Quant aux 25 autres fonds (11,5 %), ils proviennent des organisations publiques ou parapubliques. Comme pour les fonds d'économie sociale, ces fonds ne peuvent être la propriété d'une personne. Ils relèvent de ce que plusieurs appellent l'intérêt général. En somme, près de neuf fonds sur dix

Tableau 2 Année de fondation des fonds

Année	Nbre de fonds créés	%
1996	45	20,3
1995	35	15,8
1994	12	5,4
1993	21	9,5
1992	18	8,1
1991	5	2,2
1990	11	4,9
1989	8	3,6
1988	15	6,8
1987	8	3,6
1986	8	3,6
1985	17	7,7
1984	9	4,0
1983	0	0
1982	3	1,3
1981	0	0
1970-80	7	3,1
TOTAL	222	100
NDA	9/231	4,5

(88,4 %) s'inscrivent dans l'intérêt collectif (économie sociale) ou dans l'intérêt général (économie publique).

Les fonds de développement régional et local qui seraient capitalistes sont les sociétés en commandite (8,2 %) et les sociétés à capital-actions privées (3,2 %), pour un grand total de 11,4 %. Concrètement, il s'agit principalement, mais non exclusivement, des Sociétés régionales d'investissement (SRI) et des Fonds régionaux de solidarité (FRS). Ces derniers pourraient également relever de l'économie sociale. En effet, bien que constituant des sociétés en commandite, les FRS se sont donné pour mandat d'être accessibles aux entreprises des régions et, à cette fin, recherchent une rentabilité moindre

que les SRI. En somme, à l'exception peut-être des SRI et de quelques fonds privés tel Amisk, la quasi-totalité des fonds de développement relèverait de l'économie sociale et de l'économie publique. Ce constat nous apparaît lourd de sens, tant pour évaluer les activités de ces fonds que pour expliquer leur multiplication. D'une part, la simple logique du marché financier ne pourrait rendre compte de la multiplicité de ces fonds ; d'autre part, la plus grande partie du capital de ces fonds vient du secteur public ou d'entreprises relevant de l'économie sociale (ex. : le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec).

Par ailleurs, ce qui distingue les fonds de développement régional et local des formes antérieures de financement des entreprises, ce sont principalement les services offerts et, notamment, l'encadrement et le suivi aux entreprises. Ainsi, 57,9 % d'entre eux offrent une aide à la conception des projets, alors que quatre fonds sur cinq (79,0 %) assurent une aide à la gestion courante des entreprises dans lesquelles ils ont investi. Un fonds sur cinq n'offre pas d'aide à la gestion courante. Il faut bien voir que cette aide peut être très lourde. Sur une base annuelle, elle est évaluée à environ 300 heures par entreprise ; donc, un conseiller ne peut pas suivre correctement plus de huit entreprises. Seuls les fonds les mieux pourvus peuvent fournir un tel encadrement pour des investissements importants. Le soutien à la gestion courante suppose pratiquement la participation d'un représentant du fonds au conseil d'administration de l'entreprise. Or, si près de quatre fonds sur cinq fournissent de l'aide à la gestion courante, seulement la moitié des fonds (48,8 %) ont un représentant au conseil d'administration. Ces données varient en fonction de la taille des fonds et des ressources financières. Comme la plupart des micro-entreprises n'ont pas de conseil d'administration, les petits fonds doivent trouver d'autres moyens que la participation à ce conseil pour assurer le suivi.

La capitalisation des fonds

La capitalisation des fonds de développement régional et local est fort inégale selon les fonds et les régions. La capitalisation des 197 fonds pour

lesquels nous avons de l'information est de 765 459 000 \$⁶. La moyenne de 3,5 millions de dollars par fonds a peu de signification, étant donné les écarts entre les très petits fonds et les très gros fonds (la médiane se situerait autour d'un million). Dans cette perspective, nous pouvons regrouper les fonds en quatre catégories :

- **Les très petits fonds dont la capitalisation est inférieure à 500 000 \$.** Il s'agit d'une catégorie relativement hétérogène puisqu'on y retrouve les cercles d'emprunt qui sont des sociétés d'entraide dont les actifs se situent entre 7 000 \$ et 20 000 \$ et des fonds communautaires dont la capitalisation peut atteindre quelques centaines de milliers de dollars (ex. : l'Association communautaire d'emprunt de Montréal dont les actifs atteignent environ 450 000 \$). Dans cette catégorie, on retrouverait 33 fonds, soit 16,6 % des fonds.
- **Les petits fonds dont la capitalisation se situe entre 500 000 \$ et 4 999 999 \$.** On y retrouve la plupart des fonds locaux, soit 140 sur 197 fonds (71 %) pour lesquels nous avons de l'information. Il s'agit principalement de 54 Sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi dont la capitalisation se situe autour de 600 000 \$ et de la totalité des Sociétés d'aide au développement des collectivités et des Comités d'aide aux entreprises (64) dont la capitalisation se situe autour de 2 millions de dollars. Il existe très peu de fonds entre 3 et 4,9 millions de dollars. Compte tenu de leur capitalisation, les petits fonds ne peuvent autofinancer leurs frais de fonctionnement et les activités d'encadrement, ni à court terme ni à long terme. Si l'on considère que 41 MRC n'ont pas encore créé leur SOLIDE (au moment de notre enquête), on peut faire l'hypothèse que le nombre de petits fonds va croître au cours des prochaines années puisqu'il existe 95 MRC. La principale limite de ce créneau, c'est l'incapacité des petits fonds à autofinancer leurs frais de fonctionnement, et notamment l'encadrement.

- Les fonds de taille moyenne sont des fonds régionaux dont la capitalisation se situe entre 5 millions de dollars et 14 999 999 \$. Il s'agit quasi exclusivement de fonds régionaux, soit la plupart des Sociétés régionales d'investissement et la totalité des Fonds régionaux de solidarité. Ces fonds ont plus de chance que les précédents d'autofinancer leur fonctionnement à partir de leurs revenus.

- Les grands fonds régionaux, dont la capitalisation est de 15 millions de dollars et plus, sont constitués principalement des Innovatech du grand Montréal, du sud du Québec (Estrie), de Québec et de Chaudière-Appalaches. Ces fonds sont spécialisés dans les hautes technologies : leur capitalisation atteint 400 millions de dollars, soit 55 % de la capitalisation

Tableau 3 La capitalisation des fonds par région

Régions	Capitalisation	
	en \$ (CAN)	en %
Bas-Saint-Laurent	26 282 000	8,5 (3,7)
Saguenay-Lac-Saint-Jean	35 330 000	11,4 (4,9)
Québec	23 497 000 (sans Innovatech)	7,6 (11,7)
	83 497 000 (avec Innovatech)	
Mauricie-Bois-Francs	29 280 000	7,0 (4,1)
Estrie	36 324 000 (sans Innovatech)	9,4 (10,7)
	76 324 000 (avec Innovatech)	
Montréal	29 942 000 (sans Innovatech)	10,6 (46,5)
	329 492 000 (avec Innovatech)	
Outaouais	25 620 000	8,3 (3,6)
Abitibi-Témiscamingue	28 867 000	9,3 (4,0)
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	7 978 000	2,5 (1,1)
Chaudière-Appalaches (a)	26 097 000	8,4 (3,6)
Laval	10 000 000	3,2 (1,4)
Lanaudière (b)	6 635 000	2,1 (0,9)
Laurentides	20 767 000	6,7 (2,9)
Montérégie	24 824 000	8,0 (3,5)
Nord-du-Québec	200 000	0,06 (0,02)
Côte-Nord	33 815 000	10,9 (4,7)
TOTAL	365 459 000 (sans Innovatech)	100 % sans Innovatech
	765 459 000 (avec Innovatech)	(100 %) avec Innovatech

Sur 231 fonds, 197 ont répondu à cette question. (a) CAPIDEM (SRI) est partagé par cette région et celle de Québec où le Fonds a été comptabilisé. (b) Investissement 3 L est partagé par cette région ainsi que par celle de Laurentides et Laval où le fonds a été comptabilisé.

de l'ensemble des fonds régionaux. Ces trois fonds sont donc dans une catégorie à part. Il faut ajouter qu'avec une capitalisation de 300 millions de dollars, Innovatech du grand Montréal représente 75 % de la capitalisation de ces fonds spécialisés, ne laissant que 25 % aux deux autres Innovatech, soit celui du sud du Québec (12 MRC de la région de l'Estrie) avec 40 millions de dollars et celui de Québec et de Chaudière-Appalaches avec 60 millions de dollars.

Ce qui distingue les fonds de développement régional et local des formes antérieures de financement des entreprises, ce sont principalement les services offerts et, notamment, l'encadrement et le suivi aux entreprises.

La capitalisation selon les régions peut être plus significative que le seul nombre de fonds par région. Cependant, l'importance en termes de capitalisation des Sociétés Innovatech pose problème, d'autant plus que le territoire d'une Innovatech couvre plusieurs régions. Ainsi, Innovatech du grand Montréal dessert en principe non seulement la région du grand Montréal, mais aussi une partie de la Montérégie, de l'Outaouais et de l'Abitibi-Témiscamingue. C'est pourquoi, dans le tableau 3, nous fournissons des données avec et sans les Sociétés Innovatech.

Si l'on ne tient pas compte des Innovatech, la capitalisation selon les régions peut se répartir en trois catégories :

- Une part de capitalisation se situant autour de 10 % (entre 8 et 12 %) où l'on retrouve le plus grand nombre de régions, soit celles du Saguenay-Lac-Saint-Jean (11,4 %), de la Côte-Nord (10,9 %), de Montréal (10,6 %), de l'Estrie

(9,4 %), de l'Abitibi-Témiscamingue (9,3 %), du Bas-Saint-Laurent (8,5 %), de Chaudière-Appalaches (8,4 %), de l'Outaouais (8,3 %) et de la Montérégie (8,0 %).

- Une part de capitalisation se situant autour de 7 % (entre 6 et 7 %) où l'on retrouve les régions de Québec (7,6 %), de la Mauricie-Bois-Francs (7 %) et des Laurentides (6,7 %).
- Une part de capitalisation inférieure à 3 % où l'on retrouve les régions de Laval (3,2 %), de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (2,5 %), de Lanaudière (2,1 %) et du Nord-du-Québec (0,06 %).

En chiffres absolus, six régions ont des capitalisations se situant autour de 30 millions de dollars et même plus. Il s'agit de la région de l'Estrie avec 36 millions de dollars, du Saguenay-Lac-Saint-Jean avec 35 millions de dollars, de la Côte-Nord avec 34 millions de dollars, de Montréal avec 30 millions de dollars, de la Mauricie et de l'Abitibi-Témiscamingue avec 29 millions de dollars chacune. Par ailleurs, si l'on tient compte des Sociétés Innovatech dans les régions où ces fonds y ont leur siège social, la région de Montréal arrive en tête avec 330 millions de dollars, suivie de la région de Québec avec 83 millions de dollars et de celle de l'Estrie avec 76 millions de dollars. Ce faisant, le pourcentage de la capitalisation place la région de Montréal en tête avec 46,5 % de la capitalisation de tous les fonds régionaux, suivie de la région de Québec avec 11,7 % et de celle de l'Estrie avec 10,7 %. Par la suite, sept régions se retrouvent avec une part de capitalisation se situant entre 3 et 5 %, soit : Saguenay-Lac-Saint-Jean (4,9 %), Côte-Nord (4,7 %), Mauricie (4,1 %), Abitibi-Témiscamingue (4,0 %), Bas-Saint-Laurent (3,7 %), Outaouais (3,6 %) et Montérégie (3,5 %). Enfin, les régions les moins capitalisées sont : Laval (1,4 %), Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (1,1 %), Lanaudière (0,9 %) et Nord-du-Québec (0,02 %).

Une autre façon plus juste de comparer la capitalisation des diverses régions, c'est de tenir compte du capital disponible par habitant (capitalisation disponible divisée par le nombre d'habitants de la région concernée). Pour l'ensemble du Québec, on retrouve 45,69 \$ par habitant dans les fonds régionaux et locaux et 104,95 \$ si l'on tient compte des Innovatech. Du point de vue de la capitalisation par habitant, les régions périphériques et intermédiaires (Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue, Estrie, Bas-Saint-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Outaouais et Mauricie-Bois-Francs) sont nettement mieux pourvues que les régions du centre (Montréal et Québec). Le Nord-du-Québec, qui relève non seulement de la problématique du développement régional mais de la problématique des autochtones, constitue un cas d'espèce⁷. Par ailleurs, si l'on ajoute les Sociétés Innovatech et si on les impute aux régions où ils ont leur siège social, les régions de Montréal, de Québec et de l'Estrie remontent parmi les régions les mieux capitalisées pour se situer à égalité avec les régions périphériques⁸. Dans l'ensemble, les régions périphériques et intermédiaires continuent d'être mieux capitalisées que la région de Montréal et des régions voisines.

Sur ce point, deux positions peuvent être avancées. Selon la première, la région de Montréal et ses régions voisines seraient défavorisées, d'une part, et cela serait préjudiciable pour l'ensemble du Québec étant donné que la région de Montréal représenterait le moteur de l'économie québécoise, d'autre part. Selon cette problématique, il faudrait travailler à rétablir un meilleur équilibre en faveur de Montréal. Selon la seconde, il serait normal que la région de Montréal et ses régions voisines soient un peu moins pourvues en fonds de développement régional et local, étant donné que les ressources traditionnelles de financement y sont plus nombreuses et plus accessibles et notamment les fonds privés qui y sont concentrés. Dès lors,

il serait normal que les pouvoirs publics aident les régions délaissées par le marché du capital de risque.

Comme pour la bourse, le capital de risque fournit du capital de sorte que l'entreprise ne s'endette pas. Il s'agit d'un capital de risque, c'est-à-dire d'un financement qui n'est pas avancé en fonction de garanties, mais en fonction d'un potentiel de plus-value, d'où des critères de sélection tenant compte du potentiel du projet et de l'entrepreneur.

La multiplication des fonds de développement régional et local s'explique en grande partie par des modalités nouvelles d'intervention de l'État dans le développement régional et local, notamment pour la création et l'expansion des PME. Au lieu de subventions directes aux entreprises et de programmes de soutien aux institutions bancaires (ex. : garanties des prêts effectués aux PME par les banques), la formule des fonds de capital de risque présente de nombreux avantages. En effet, les fonds fournissent non seulement du financement, mais également du conseil. De plus, dans la mesure où leur orientation est définie par un conseil d'administration représentatif, ces fonds peuvent favoriser le démarrage et l'expansion d'entreprises dans des secteurs identifiés comme stratégiques, conformément au plan de développement élaboré par les instances régionales ou locales. Ce faisant, les fonds pourraient contribuer au renforcement ou à la mise sur pied de véritables systèmes locaux de production.

La logique du capital de risque, et *a fortiori* du capital de développement, est très différente de celle des banques, d'une part, et de la bourse, de l'autre. Comme pour la bourse, le capital de risque fournit du capital de sorte

que l'entreprise ne s'endette pas. Il s'agit d'un capital de risque, c'est-à-dire d'un financement qui n'est pas avancé en fonction de garanties, mais en fonction d'un potentiel de plus-value, d'où des critères de sélection tenant compte du potentiel du projet et de l'entrepreneur. Cependant, à la différence de la bourse, les fonds de capital de risque fournissent du capital patient comme en témoigne l'horizon de recouvrement et une visée de développement durable. De plus, les fonds fournissent, pour la plupart, des conseils et de l'encadrement aux entreprises dans lesquelles ils investissent. Dans la mesure où ils favorisent certains secteurs, conformément au plan stratégique de développement de la région ou de la communauté locale, on peut supposer qu'ils sont en mesure de se donner une expertise qu'aucun entrepreneur ne peut atteindre.

Notes

1. Ont contribué à la recherche nécessaire à ce texte, tous les membres du Groupe interdisciplinaire de recherche sur les fonds (PROFONDS). Ce groupe est formé de professeures et professeurs appartenant aux diverses universités québécoises : Cécile Sabourin, Université du Québec en Abitibi, Yvan Comeau, Université Laval, Jean Desrochers, Université de Sherbrooke, Louis Favreau, Université du Québec à Hull, Benoît Lévesque, Lucie Mager et Solange Van Kemenade, Université du Québec à Montréal, Denis Martel et Richard Benoît, Université du Québec à Chicoutimi, Margie Mendell, Université Concordia, Carol Saucier, Université du Québec à Rimouski, Denis Veillette et Brian Barton, Université du Québec à Trois-Rivières. Parmi les assistants, mentionnons la participation de Lucie Beaudoin et Clément Valiquette, de l'UQAH, Gislaine Hébert, de l'UQAT, Marcel Méthot, de l'UQAR, Colette Shaw et Colin Bérubé, de l'Université Concordia, Sylvie de La Chevrotière, de l'Université Laval et Yves Colbert, de l'Université de Sherbrooke. Par ailleurs, cette recherche n'aurait été possible sans les subventions du Conseil de recherche en sciences sociales (Ottawa), du Fonds pour la formation et l'aide à la

recherche (Québec), du FODAR (réseau des Université du Québec) et une importante commandite du Bureau fédéral de développement régional du Québec. Enfin, la recherche a également été subventionnée par l'Université Concordia, le Service aux collectivités (UQAM), la Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM), l'Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke et par les diverses institutions universitaires impliquées. Cette recherche s'inscrit également dans le cadre d'une recherche comparative du Centre Jacques-Cartier qui a obtenu, à cette fin, le soutien du Mouvement Desjardins. Gisèle Reynaud, maître de conférence du Centre de recherche monnaie-finance-banque (Faculté de sciences économiques et de gestion, Université Lumière Lyon 2) dirige l'équipe française, alors que Benoît Lévesque et Margie Mendell coordonnent l'équipe québécoise. Cette recherche, qui a démarré à l'été 1993, devrait se poursuivre durant au moins deux autres années.

2. G. BOURDEAU, A. NOËL et J.-M. TOULOUSE (1994). « Un profil de l'industrie du capital de risque au Québec », Montréal, École des H.É.C., p.23 (*Cahier de recherche* n° 94-03-01, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter). Cette étude donne une bonne vue d'ensemble du capital de risque, mais ne couvre pas les fonds régionaux et surtout les fonds locaux.
3. Cette section s'inspire largement de notre rapport de recherche. Voir B. LÉVESQUE, M. MENDELL, S. VAN KEMENADE en coll. avec les membres du Groupe interuniversitaire de recherche sur les fonds de développement (1996). *Profil socioéconomique des fonds de développement local et régional au Québec*, étude réalisée pour le BFDR, Montréal, 62 p.
4. La région du Nord-du-Québec relève d'une autre problématique que celle du développement régional, soit celle des affaires autochtones. Nous n'avons pas répertorié ces fonds qui mériteraient une étude en soi.
5. Il faut cependant ajouter que certains fonds privés peuvent choisir de limiter leurs investissements aux entreprises d'une région; la bonne connaissance du potentiel régional et les relations de proximité pouvant compenser pour des entreprises ayant un meilleur potentiel, mais présentant plus de risque (parce que moins bien connues).
6. Pour les 34 fonds n'ayant pas répondu, nous estimons à environ 50 millions de dollars la somme

qu'il faudrait ajouter de sorte que la capitalisation totale soit environ de 815 millions de dollars avec les Innovatech et de 415 millions de dollars, sans les Innovatech.

7. Les régions qui se retrouvent en haut de la moyenne sont, dans l'ordre décroissant : 1) Côte-Nord : 327,58 \$; 2) Abitibi-Témiscamingue : 189,44 \$; 3) Estrie : 135,32 \$; 4) Bas-Saint-Laurent : 128,11 \$; 5) Saguenay-Lac-Saint-Jean : 123,46 \$; 6) Outaouais : 90,28 \$; 7) Gaspésie : 75,20 \$; 8) Chaudière-Appalaches : 70,92 \$; 9) Mauricie - Bois-Francs : 62,80 \$; 10) Laurentides : 54,40 \$. Les régions qui ont une capitalisation par tête inférieure à la moyenne sont, dans l'ordre croissant : 1) Nord-du-Québec : 5,50 \$; 2) Montréal : 16,86 \$; 3) Lanaudière : 19,91 \$; 4) Montérégie : 20,71 \$; 5) Laval : 31,80 \$; 6) Québec : 38,15 \$.
8. L'Estrie, avec 284,35 \$ par tête, n'est alors devancée que par la Côte-Nord (327,58 \$). Avec 185,53 \$, la région de Montréal continue d'être devancée non seulement par la Côte-Nord, mais également par l'Abitibi-Témiscamingue.

Le métier d'entrepreneur

Louis Jacques Filion

Cet article¹ vise à répondre, du moins en partie, à certaines questions qui nous sont souvent posées relativement aux exigences du métier d'entrepreneur : « Qu'est-ce qui est particulier au métier d'entrepreneur ? » « Je compte me lancer en affaires, dans quoi est-ce que je m'embarque ? Qu'est-ce que je dois connaître ? » « Qu'est-ce que je devrais apprendre pour mieux me préparer à jouer mon futur rôle ? » « Comment penser et s'organiser pour exercer efficacement son métier d'entrepreneur ? » Ce texte ne prétend pas répondre de façon exhaustive à toutes ces questions, mais il vise à stimuler la réflexion pour mieux préparer à l'action entrepreneuriale. Nous avons retenu dix activités clés de l'entrepreneur. Pour chacune, nous avons identifié au moins une caractéristique, au moins une compétence et un élément d'apprentissage reliés à la gestion. Ceci est présenté dans la première partie de l'article. Nous abordons ensuite les étapes du processus entrepreneurial, pour terminer avec diverses avenues entrepreneuriales.

Il n'existe pas de modèle absolu de ce qu'est ou de ce que fait l'entrepreneur. Au cours des dernières décennies, nous remarquons un accroissement des catégories et des types d'entrepreneurs : « péemmistes » axés sur la croissance ; travailleurs autonomes axés sur leur équilibre de vie ; entrepreneurs coopératifs qui veulent se prendre en main dans leur milieu ; entrepreneurs technologiques axés sur le marché international et qui envisagent

des alliances. Le texte qui suit ne s'adresse pas à l'une de ces catégories en particulier. Il tente cependant de répondre à ce qui apparaît commun à l'ensemble de ces dernières. Il est basé sur des recherches qui nous ont amené à étudier, sur le terrain, quelques dizaines d'entrepreneurs dans chacune des catégories précitées, au cours de la dernière décennie. Cet article se veut une introduction aux éléments de base qui permettent de comprendre les éléments essentiels à maîtriser en vue d'exercer le métier d'entrepreneur.

Les activités

Quelles sont les activités courantes des personnes qui se lancent en affaires ou des personnes qui dirigent une entreprise ? Elles sont nombreuses, bien sûr. Nous en avons conservé dix, soit celles que nous considérons comme les principales. Nous les expliquons brièvement. Pour chacune, nous suggérons au moins une caractéristique, une compétence ainsi qu'un élément d'apprentissage requis pour bien la mener à terme (voir tableau 1).

Identifier des occasions d'affaires

Être et agir en entrepreneur consiste d'abord et avant tout à identifier des occasions d'affaires. L'entrepreneur demeure à l'affût de ce qui se passe dans le marché. Il cherche à identifier ce qui présente du potentiel, des

niches prometteuses pour des activités d'affaires. C'est une activité majeure attribuée aux entrepreneurs. Fait intéressant à souligner, les niches se situaient, dans le passé, essentiellement dans des espaces à occuper dans le marché ; de nos jours, elles se situent aussi dans l'espace « temps ». Le temps, soit la rapidité de production et de service, est devenu un élément majeur pour ce qui est des opportunités.

Concevoir des visions

Une des premières activités qui distingue l'entrepreneur de toute autre personne qui oeuvre dans les organisations consiste à définir des projets, c'est-à-dire à concevoir des visions à réaliser, puis à passer à l'action. Alors que la plupart des gens évoluent dans un cadre qui a été pensé par quelqu'un d'autre, l'entrepreneur identifie la niche, puis définit l'espace qu'il va occuper dans le marché ainsi que le cadre dans lequel il va s'organiser pour arriver à ses fins.

Prendre des décisions

L'entrepreneur prend des décisions. La première sera celle de lancer l'entreprise. Il aura avantage à établir un système qui lui permettra de distinguer les diverses catégories de décisions auxquelles il devra faire face, dont les nombreuses décisions opérationnelles qui doivent presque toutes être prises sur-le-champ et les décisions stratégiques qui demandent plus de préparation et de réflexion. Ces dernières peuvent mettre en péril la survie de l'entreprise. Dans une micro-entreprise et une PME, ce sont les décisions reliées au lancement de nouveaux produits/services ainsi que celles qui ont trait à la conquête de nouveaux marchés. De plus, les décisions relatives à l'embauche d'employés clés seront déterminantes, car elles auront pour effet implicite de délimiter ce qu'il sera possible ou non de faire dans le futur.

Prendre des décisions implique de savoir calculer. « Calculer » est utilisé ici dans un sens large et signifie estimer, analyser, prévoir, évaluer des probabilités. Il ne sera possible de maintenir une activité d'affaires que si elle réalise des profits. Tout ce qu'on

fait dans une activité d'affaires implique une référence à ce qui est rentable. Plus on aura acquis d'expérience dans un secteur d'activité d'affaires, plus on arrivera à fonctionner en utilisant moins de ressources. On saura aller à l'essentiel, à ce qui est rentable et profitable. Le calcul ne se limite pas seulement aux questions monétaires et à l'analyse du coût de revient, il comprend plusieurs autres éléments tels que la complémentarité des éléments qu'on juxtaposera (produits/marchés), sans compter l'adéquation entre ce qu'on a envie de faire, ce qu'on veut faire et les choix qu'on fera. Le calcul portera aussi sur l'embauche de personnes, l'adéquation entre caractéristiques et compétences requises d'une part, tâches à accomplir et complémentarité avec les autres d'autre part.

Réaliser des visions

L'entrepreneur définit ce qu'il veut faire et comment il va le faire, puis il le fait. C'est un rêveur qui sait passer à l'action. C'est un rêveur concret. Ce qui est pensé l'est en vue de l'action. On se demande parfois si l'action ne précède pas la pensée. Il sait s'organiser pour passer à l'action et réaliser ses visions. Ça bouge.

Opérer de l'équipement

Presque tout entrepreneur doit utiliser une forme quelconque d'équipement. À l'ère technologique dans laquelle nous évoluons présentement, il est devenu presque impossible de concevoir une activité d'affaires sans devoir recourir à ces technologies, ne serait-ce qu'à un télécopieur ou un ordinateur. Dans un grand nombre de cas, à moins que l'on sous-traite, on se devra de maîtriser le fonctionnement d'équipements, quelle qu'en soit la forme. Lorsque l'entreprise prendra de la croissance, on se consacrera davantage à la mise en marché et à l'administration. On entraînera quelqu'un d'autre à faire fonctionner cet équipement. La technologie évoluera; on renouvellera graduellement l'équipement original mis en place et on deviendra moins au fait des nouvelles technologies. Cependant, au départ, on aura avantage à bien les connaître et à bien les maîtriser.

Acheter

L'entrepreneur achète à un prix qu'il connaît pour vendre à un prix qu'il ne connaît pas toujours d'avance. On devra se procurer des matières premières si on est en fabrication ; des produits finis si on est en commerce de détail ; des équipements si on est dans un domaine de services. Tous auront besoin de services bancaires et d'assurances. Dans bien des cas, le succès de l'entrepreneur se joue d'abord dans ce qu'il achète et dans les conditions suivant lesquelles il effectue ses achats. C'est ce qui va conditionner et déterminer ce qu'il va vendre ainsi que le prix auquel il devra le vendre. À ne pas négliger.

Mettre en marché

La mise en marché, c'est le test, c'est la confirmation à savoir si la vision conçue s'adressait à une niche offrant le potentiel espéré. C'est une des activités qui se situe au coeur du travail de l'entrepreneur (Fortin, 1992 ; Gasse et Carrier, 1992 ; Dubuc, 1993 ; Carrier, 1994 ; Dubuc, Van Coillie-Tremblay, 1994). Il faut savoir se mettre dans les souliers du client et voir ce qu'il aimerait acheter, à quel prix, sous quelle présentation, à quel endroit, vendu par quelle sorte de personnes. Mettre en marché constitue une science autant qu'un art. Sa maîtrise se situe au coeur de ce qui expliquera le succès ou l'échec de plus d'un entrepreneur.

Vendre

La vente est l'une des activités difficiles à maîtriser pour un bon nombre de jeunes entrepreneurs. Elle est pourtant vitale à toute entreprise. Elle doit être effectuée, dans la plupart des cas, par l'entrepreneur lui-même au début, au moment du lancement de l'entreprise (Lalande, 1995). L'entrepreneur ne vend pas que ses produits/services, il vend son entreprise et ses expertises à longueur de journée : aux investisseurs, aux clients potentiels, aux employés, au banquier, aux fournisseurs, aux membres de sa famille. Peut-on demander aux autres de croire

davantage à son projet, à sa vision, si on n'y croit pas soi-même ?

S'entourer

L'entrepreneur sait s'entourer de personnes compétentes à qui il peut demander conseil. Il n'existe pas qu'une seule et unique façon de faire les choses, rien n'est jamais totalement acquis. L'entrepreneur recherche toujours les avis autour de lui : rien de tel qu'un entrepreneur pour comprendre un autre entrepreneur, surtout dans les débuts. On aura avantage à constituer un comité-conseil composé de personnes compétentes et complémentaires. Par la suite, l'embauche de personnes complémentaires à soi et entre elles constitue la décision stratégique la plus déterminante que prendra plus d'un dirigeant d'entreprise. On aura avantage à y consacrer du temps, à établir des critères de sélection rigoureux, à bien préparer l'insertion dans l'entreprise, à réfléchir méthodiquement aux complémentarités requises. Les mêmes principes s'appliquent en ce qui a trait aux relations qu'on établit avec les sous-traitants.

Faire faire

Parmi les premières décisions à prendre, nous retrouvons celle de faire ou de faire faire, soit en sous-traitance, soit par des personnes embauchées à temps partiel ou à temps plein. L'entrepreneur doit garder à l'esprit que son métier consiste d'abord et avant tout à développer et à réaliser des visions. C'est ce qu'il a fait en lançant son entreprise. Il doit se réserver du temps, s'organiser pour pouvoir poursuivre le développement, ne pas se laisser déborder par les opérations et par l'administration (Filion, 1990).

En somme, les activités de l'entrepreneur consistent à identifier des occasions d'affaires, c'est-à-dire des espaces à occuper dans le marché, puis à définir une vision qui comprend un ensemble d'activités structurées pour

arriver à occuper profitablement l'espace identifié. Dans bien des cas, pour arriver à réaliser ce qu'il veut, l'entrepreneur devra aussi pratiquer des activités qui s'apparentent à la gestion.

Le texte qui suit aborde les caractéristiques, compétences et apprentissages requis pour mener à bien les activités dont nous venons de parler.

Les caractéristiques

Bien des caractéristiques ont été attribuées aux entrepreneurs (Filion, 1991, en particulier le chapitre 1; Julien et Marchesnay, 1996). Ces caractéristiques apparaissent parfois disparates ou même contradictoires, car elles sont tirées de recherches portant sur des catégories souvent fort distinctes d'entrepreneurs : personnes qui viennent de démarrer leur entreprise, entrepreneurs en opération depuis longtemps, opérateurs de micro-entreprises ou de PME, entrepreneurs qui ont bâti de grandes entreprises. Il n'existe pas d'absolu en ce qui a trait aux caractéristiques de l'entrepreneur. Elles pourront varier dans le temps selon les activités privilégiées ou les étapes de croissance de l'entreprise. Nous trouvons utile d'associer des caractéristiques avec des activités, car ces caractéristiques ne sont pas immuables. La fonction crée l'organe, c'est-à-dire que l'exercice de certaines activités aura pour effet d'engendrer le développement de certaines caractéristiques. Il faut qu'il existe un minimum de potentiel au départ. Par exemple, on entend souvent dire que les entrepreneurs sont créatifs. On est à même d'observer qu'ils le deviennent encore davantage après avoir lancé leur entreprise, car s'ils ne le deviennent pas, ils auront beaucoup de difficultés à réussir.

La réussite sera plus facile pour la personne qui a déjà eu l'occasion de développer l'une ou l'autre des caractéristiques que nous al-

lons aborder ou si elle présente déjà un potentiel face à elles. Dans le cas contraire, elle devra travailler plus fort pour les développer ou pour les compenser. On aura avantage à comprendre ce qu'exigent les activités entrepreneuriales quant aux caractéristiques et à réfléchir sur l'endroit où on se situe par rapport à chacune d'elles.

Flair/Intuition

Pour être entrepreneur, il faut du flair. Il faut pouvoir sentir ce qui se passe autour de soi. L'entrepreneur excelle à définir des besoins latents. Il sent ce qui présente du potentiel. Il est à l'écoute, à l'affût de ce qui se passe autour de lui. Le flair se cultive par le système de relations et d'information qu'on a su se donner. Dans un cours préparé par l'auteur sur l'intuition, on a demandé aux participants de citer des exemples de situations où ils avaient eu de l'intuition. Dans tous les cas rapportés, il s'agissait de situations où les personnes étaient déjà familières avec le sujet ou le domaine. Par exemple, quelqu'un a dit : « Moi, je loue des appartements. Je sais qui seront de bons ou de mauvais locataires. Avec les années, j'ai développé cette intuition-là. » Avec la pratique, cette personne a appris à distinguer et à identifier le locataire sans problème. Elle a établi des critères implicites pour sélectionner les locataires. Elle a appris à se donner des outils dans son domaine d'activité. Le phénomène de l'intuition chez l'entrepreneur s'apparente à cela : parce qu'il s'intéresse à un secteur, il finit par le connaître. Lorsqu'il se passe quelque chose dans le secteur, l'entrepreneur en a l'intuition. Il sent que quelque chose se « brasse ». Soit que les habitudes de consommation sont en train d'évoluer, soit que l'avance technologique est en train d'ouvrir des possibilités nouvelles. L'intuition ne se produit généralement pas par hasard ou par rapport à un sujet qui nous est étranger. C'est une attitude de réflexion active et engagée par rapport à un sujet d'intérêt. L'intuition se développe.

Imagination/Indépendance/Passion

Comme l'une des premières activités de l'entrepreneur consiste à concevoir des visions, soit quelque chose qui n'a jamais existé dans les mêmes termes auparavant, il faut de l'imagination qui reflète de l'originalité, de l'indépendance et un minimum de passion pour ce que l'on compte entreprendre. Seront alors avantagés les créateurs, les innovateurs, les personnes indépendantes qui aiment faire ce qu'elles pensent devoir faire, selon leurs propres termes. L'imagination se cultive. La nécessité est la mère de l'invention. Les entrepreneurs mis en situation, une fois leur entreprise créée, doivent apprendre à cultiver leur imagination pour demeurer en affaires ou devancer leurs concurrents. Une des caractéristiques de l'entrepreneur souvent identifiée par les chercheurs est un grand besoin d'autonomie et d'indépendance. On sera plus motivé à identifier des occasions d'affaires et à se lancer en affaires à son compte si on a un plus grand besoin d'indépendance à satisfaire. Les personnes qui ont des besoins élevés d'affiliation fonctionnent généralement mieux en travaillant avec d'autres ou au moins dans une organisation à laquelle ils peuvent s'identifier. La passion va non seulement aider à maintenir la motivation, mais elle agit comme un stimulant pour viser des sommets. C'est un des éléments clés qui va soutenir la dynamique et le dynamisme de l'entrepreneur, son enthousiasme, sa vivacité.

Jugement/Prudence

L'entrepreneur imagine, mais il doit évaluer, calculer, regarder les conséquences des gestes qu'il s'apprête à poser, en établir l'ordre séquentiel, un peu comme le fait un joueur d'échecs. Ceci requiert énormément de souplesse d'esprit, de discernement, de sens commun. Il faut se donner une bonne méthode de réflexion, d'analyse, être capable de voir juste et de s'autocritiquer. Pour prendre des décisions éclairées, il faut du jugement et posséder une bonne compréhension des éléments en cause. On sait que les entrepreneurs qui

réussissent sont ceux qui pratiquent la prudence en tentant de minimiser le risque dans leurs prises de décision. On comprend ainsi pourquoi ils restent en affaires. Ils utilisent la rentabilité et la profitabilité comme critères de décision. Ils se sont habitués à penser à long terme. La prudence et la sagesse, cela se cultive.

L'essentiel du travail de l'entrepreneur consiste à concevoir des visions et à s'organiser pour qu'elles se réalisent. Ceci nécessite énormément de communication.

Débrouillardise/Constance/Ténacité

Une fois le projet conçu, on aime passer à l'action. C'est là une expression de leadership qui évoque aussi de l'initiative et de la débrouillardise. Pour atteindre les résultats souvent ambitieux qu'ils se sont fixés, les entrepreneurs devront investir de l'énergie, faire preuve d'un optimisme indéfectible, avoir cultivé une grande confiance en eux-mêmes, apprendre à se dépasser, apprendre à diriger dans des contextes où on doit être très tolérant face à l'ambiguïté et à l'incertitude. Il faut savoir se débrouiller et ne pas s'empêcher de choisir des orientations parce qu'on a peur avant de commencer de ne pas pouvoir les faire, les réaliser, les réussir. Être dégourdi, créatif, fonceur. Trop d'entrepreneurs ont d'excellentes idées, mais ne savent pas se concentrer et continuer à travailler dans la même direction. Évitez l'éparpillement. C'est à force de travailler avec méthode dans la même direction qu'on finit par obtenir des résultats.

Dextérité

Quel que soit le secteur dans lequel on se lancera, on aura un avantage si on a identifié et développé un minimum de dextérité par rapport à une activité donnée. Bon nombre d'entrepre-

neurs sont des artisans, des gens de métier, des opérateurs de micro-entreprises. Il est nécessaire pour eux de pouvoir maîtriser une technique, souvent manuelle. Pour les autres, on devra maîtriser au moins le fonctionnement des outils de base, comme un ordinateur.

Acuité

Acheter, comme plusieurs autres activités reliées à la gestion d'une petite entreprise, requiert une méthode de travail nous obligeant à réfléchir avec clarté, perspicacité et précision sur des scénarios futurs, et à planifier en conséquence. Ceci peut s'avérer vital plus particulièrement en ce qui a trait aux achats, car souvent ce sont là des activités stratégiques tout à fait déterminantes pour l'avenir de l'entreprise, en particulier dans le commerce de détail.

Différenciation/Originalité

Pour mettre en marché, il faut savoir exprimer son originalité en se différenciant : d'abord, concevoir un produit/service attrayant bien adapté au goût des consommateurs, trouver un système de distribution adéquat, apposer le prix qui convient, le faire savoir au moment approprié en utilisant parfois des moyens différents pour mieux rejoindre les divers segments de marché qu'on a identifiés. Les savoir-faire sont imbriqués et découlent des savoir-être. La différenciation et l'originalité commencent par une attitude mentale, une façon de se concevoir, et s'expriment ensuite dans ce qu'on fait.

Flexibilité

L'entrepreneur achète à un prix certain – il le connaît – pour vendre à un prix incertain. Dans bien des cas, l'entrepreneur doit faire des ventes lui-même. Quelle que soit la situation, on aura avantage à réserver au moins quelques heures par semaine pour prendre contact avec des clients. Cette approche est vitale pour rester branché sur son marché. Pour vendre, il faut de la flexibilité : savoir

s'ajuster aux personnes et aux circonstances. Il faut être à l'écoute, montrer de la sensibilité envers son environnement et savoir s'ajuster en conséquence.

Prévoyance

Une des activités les plus complexes qu'aura à mener l'entrepreneur dès le début consiste à savoir bien s'entourer, puis à choisir des collaborateurs qu'il embauchera ou avec qui il sous-traitera. Plus la vision sera claire, plus on sera en mesure de voir clair à long terme, et plus on sera en mesure d'utiliser des éléments de cette vision comme critères de référence pour s'entourer et embaucher. Il faut de la projection à plus long terme, de la prévoyance, une certaine sagesse, être capable de regarder avec clairvoyance au-delà de l'immédiat.

Communication

L'essentiel du travail de l'entrepreneur consiste à concevoir des visions et à s'organiser pour qu'elles se réalisent. Ceci nécessite énormément de communication : savoir s'exprimer, mais surtout savoir écouter. La communication comprend deux acteurs : un émetteur et un récepteur. L'entrepreneur doit être en mesure de bien jouer les deux rôles. On doit faire des choses soi-même bien sûr, mais on doit surtout s'organiser pour en faire faire, afin de se consacrer à l'essentiel qu'on ne peut déléguer. Il faut posséder et développer de bonnes caractéristiques d'organisation personnelle, sous-traiter à l'extérieur au maximum, s'entourer de gens à qui on peut faire confiance et leur faire confiance en leur déléguant tout ce qu'on peut. Il faut que chacun soit responsabilisé par rapport à ce qu'il fait. Ce sera d'autant plus facile que chacun comprendra l'ensemble des opérations où il se situe. Toutes ces activités requièrent des caractéristiques de communicateur. On devra les développer. L'entrepreneur se situe au confluent d'un ensemble de réseaux et sa capacité à communiquer constitue un élément important de sa réussite. La flexibilité ça se cultive de plusieurs façons, mais aussi par la capacité de conception.

En somme, l'entrepreneur doit cultiver le flair, l'imagination, le jugement, la débrouillardise, rester vigilant et demeurer à l'écoute. Les caractéristiques se développeront à l'exercice, si on sait rester souple et se placer dans une dynamique d'autoévaluation et d'autoperfectionnement. Il faut être en mesure d'identifier ses forces et ses faiblesses, de renforcer les premières et de compenser les secondes. On devra favoriser une culture personnelle d'apprentissage. C'est ce que nous abordons dans la section qui suit par le biais des compétences – qui portent sur des habiletés de nature plus personnelle – puis de façon plus directe avec les apprentissages, qui portent davantage sur des éléments de gestion à maîtriser.

Les compétences

Avoir de la compétence, c'est avoir de la capacité par rapport à quelque chose. Une compétence s'acquiert, se développe, se perfectionne. Comme ce fut le cas dans la section précédente pour les caractéristiques, nous n'essaierons pas d'établir une liste exhaustive des compétences requises pour mener à bien chaque activité, mais nous tenterons plutôt d'y associer une compétence clé qui facilite la réalisation de chacune des dix activités principales retenues. Encore ici, notre objectif consiste à faciliter la préparation à l'exercice du métier d'entrepreneur.

Pragmatisme

Ce qui frappe au contact suivi d'entrepreneurs qui réussissent, c'est leur gros bon sens. Ils expriment un esprit terre-à-terre, un sens pratique, une capacité remarquable à identifier ce qui peut être utile et donner des résultats. On peut résumer cette compétence qu'ils ont apprise et cultivée comme une forme de pragmatisme. Ils ont développé ce réflexe de beaucoup questionner autour d'eux avant de s'arrêter sur une formule ou de prendre une décision. Ils savent questionner ce qui

existe et demander pourquoi pas telle ou telle autre possibilité plutôt que ce qui existe déjà !

Conception/Pensée systémique

Concevoir, c'est imaginer et définir un ensemble et ses composantes. Cela s'exerce. Si dans son quotidien la personne se demande ce qu'elle ferait à la place de telle ou telle personnalité publique, déjà, elle pratique des exercices de construction mentale. La conception de visions implique aussi la définition explicite ou implicite de critères concernant ce qui est pertinent, intéressant pour soi. Par exemple, le cheminement d'un entrepreneur l'amène à vouloir construire une petite entreprise dans tel secteur, suivant tel modèle. Même si tout n'est pas encore tout à fait précis dans son esprit, ce sont là des références sur lesquelles il s'appuie pour concevoir. La conception demande un travail d'imagination organisé et structurant. Cela requiert de la méthode, des efforts.

Penser de façon systémique, c'est être capable de se donner des fils conducteurs autour desquels on va ensuite organiser l'ensemble de ses activités. Voilà l'essentiel d'une démarche de pensée systémique. Cela requiert une capacité à réfléchir sur ce qu'on va faire ainsi que sur les façons de le faire. On aura avantage à cultiver la souplesse mentale. La pensée systémique nécessite une interrelation des fonctions tant de la partie droite que de la partie gauche du cerveau. Autrement dit, la partie droite pourra s'activer pour concevoir une vision, mais cette conception sera d'autant mieux articulée qu'elle émergera d'une analyse rigoureuse d'un secteur préalablement réalisée par les facultés de la partie gauche.

Vision

Concevoir et réaliser des visions, ce sont des activités. Toutefois, la conception visionnaire constitue aussi pour l'entrepreneur une compétence centrale qu'on peut apprendre à maîtriser, car le cœur du travail de l'entrepreneur consiste

à définir de nouveaux contextes : d'abord, la place qu'on veut occuper dans le marché et ce qu'on devra mettre en place pour y réussir. Une vision est une image d'un état futur désiré qu'on veut atteindre. La maîtrise du fonctionnement du processus visionnaire débute par l'acquisition d'une image, d'une connaissance la plus adéquate possible de ce qui existe déjà dans le secteur dans lequel on veut se lancer. Ensuite, on doit apprendre à élaborer des scénarios d'alternatives de ce qu'il serait possible de faire dans le domaine. Une fois élaborée, même s'il s'agit d'un processus en évolution continue, la conception d'une vision fournit un fil conducteur qui est un des critères de base par excellence pour évoluer dans la continuité.

Un des éléments frappants du comportement des entrepreneurs est qu'ils apprennent tout le temps. Cela se comprend, car leurs activités changent continuellement.

Action

L'entrepreneur aime l'action. Il aime que ça bouge. Il est un dynamo qui sait susciter l'enthousiasme dans l'action, car il sait communiquer la passion qui l'anime. S'il en est arrivé là, c'est qu'il a su rester à l'écoute de lui-même et orienter ses activités autour de ce qu'il aime et de ce qui l'anime. Dans bien des cas, c'est la passion entretenue pour le sujet qui le conduit à l'action. L'entrepreneur est motivé par le concret. Il a assez de confiance en lui-même pour passer à l'action. Il se réalise dans l'action. D'ailleurs, ses projets n'ont de sens que lorsqu'ils se réalisent. Leur réussite est un gage de leur valeur.

Polyvalence

Pour faire fonctionner de l'équipement, on doit faire preuve de polyvalence, être capable de s'adapter à diverses formes de technologies. Bien des

recherches ont montré qu'une bonne partie du temps des personnes qui créent des entreprises est passé à faire fonctionner de l'équipement, surtout au cours des premières années. En fait, la polyvalence est aussi nécessaire à d'autres niveaux. Par exemple, au début de l'entreprise, il faut savoir presque tout faire soi-même : comptabilité, mise en marché, vente, administration, ménage.

Négociation

La négociation implique de se fixer des objectifs, des bornes, des scénarios à l'intérieur desquels on essaiera de demeurer. Elle nécessite une bonne connaissance des éléments en cause et beaucoup de flexibilité. Il faut savoir convaincre. On a avantage à être créatif et ne pas se bloquer : être en mesure d'offrir sur-le-champ des alternatives de rechange pour faciliter les échanges. Il faut que tout le monde gagne ou ait au moins l'impression de gagner.

Agencement

Un peu comme c'est le cas pour mettre en place un processus visionnaire, la mise en marché requiert des compétences de conception, mais aussi d'agencement d'une multitude d'éléments en cause : habitudes de consommation des clients du marché visé, activités publicitaires et promotionnelles, ajustements aux produits, services et ainsi de suite. Il faut s'habituer à interrelier un grand nombre d'éléments divers dans un tout cohérent.

Adaptation

L'adaptation aux personnes et aux circonstances fait toute la différence. Par exemple, une façon légèrement modifiée de présenter le produit rendra celui-ci plus attrayant pour une nouvelle clientèle cible. Plusieurs de nos recherches ont montré l'importance de la flexibilité pour vendre : savoir questionner le client pour comprendre ses besoins, ce qu'il cherche, ses critères d'achat et s'ajuster en conséquence.

Relations/Équipe

Pour hausser son niveau de jugement et minimiser ses risques, rien de mieux que quelques relations d'expérience autour de soi. Pour améliorer son niveau d'information de ce qui se passe dans l'environnement, rien de tel qu'un bon réseau de relations d'affaires. Si on veut croître, il faudra penser à former autour de soi une équipe de gens compétents, responsables et engagés dans ce qu'ils font.

Délégation

Plus claire est la vision qu'on désire réaliser, plus on pourra déléguer tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, car on sait ce qui doit être fait. Il est impossible de croître sans déléguer. L'expérience du domaine offre un avantage : on sait plus exactement ce qui doit être fait. Par contre, on retrouve de plus en plus de gens qui se lancent dans des domaines nouveaux où il existe peu de référents. Les capacités à concevoir, à communiquer, à faire des suivis, à apprendre et à s'ajuster deviennent majeures.

Les compétences mentionnées ici peuvent toutes s'apprendre, se développer. Elles faciliteront la réalisation des activités auxquelles elles correspondent.

Les apprentissages

Pour mener à bien chacune des dix activités clés de l'entrepreneur, on se devra de procéder à certains apprentissages. Ceux-ci portent essentiellement sur des éléments de gestion. Comme ce fut le cas dans les sections précédentes, les apprentissages suggérés sont tirés de nos recherches sur les systèmes d'activités des entrepreneurs. Un des éléments frappants du comportement des entrepreneurs est qu'ils apprennent tout le temps. Cela se comprend, car leurs activités changent continuellement. D'ailleurs, dès qu'ils cesseront d'apprendre, ils cesseront

de réussir. Tout ce que nous avons vu précédemment s'apprend. Alors, pourquoi suggérer cette dernière catégorie qui s'intitule spécifiquement « les apprentissages » ? Le développement de caractéristiques et l'acquisition de compétences nécessitent des apprentissages à des niveaux plus fondamentaux et qui ne se poursuivent pas nécessairement de façon continue et symétrique. Par exemple, on va se concentrer sur l'apprentissage d'une technique de négociation lors d'un cours ou d'une activité intense de formation, puis on va continuer à apprendre par la suite au fur et à mesure de la pratique. Quant aux apprentissages proprement dits, ils portent sur des sujets qui évoluent souvent rapidement et sur lesquels on va devoir continuer à apprendre de façon quasi ininterrompue. Par exemple, aussitôt qu'on touche à des technologies, on est dans des secteurs qui évoluent rapidement, où il faut continuer à apprendre en permanence quant aux façons de les gérer, ne serait-ce qu'au plan de leur mise en marché. En fait, dans presque tout ce qu'on touche en ce qui a trait aux entreprises et aux organisations, de nos jours, nous sommes à l'ère de la société et de l'organisation « apprenante ». Dans les présentations de chaque élément d'apprentissage, nous allons continuer à être bref et nous en tenir à quelques commentaires et explications.

Analyse sectorielle

Pour apprendre à identifier des occasions d'affaires, on aura avantage à comprendre les caractéristiques du secteur dans lequel on veut se lancer. Les méthodes de travail pourront inclure l'analyse de données statistiques sur ce secteur bien sûr, mais surtout deux autres éléments : le client et les leaders. Il faut d'abord bien connaître le client : savoir qui il est et pourquoi il consomme ce produit. Avant de commencer à travailler sur son plan d'affaires, on conseille d'aller parler à quelques dizaines de clients ou de clients potentiels, leur poser cinq à dix bonnes questions afin de comprendre leur comportement d'achat. Ces questions peuvent ressembler à celles-ci : « Achèteriez-vous ce produit ? »

« Quel prix seriez-vous prêt à payer ? » Les entrepreneurs qui réussissent passent un minimum de temps chaque semaine à apprendre des clients. C'est une règle d'or. Parallèlement, on s'initiera aux caractéristiques du secteur, puis on se tiendra à jour à ce sujet. Pour ce faire, rien de tel que de commencer avec le leader du secteur : connaître ses produits, sa distribution, enfin, tout son système de marketing pour ensuite le comparer à celui des principaux concurrents. C'est à partir de là qu'on va voir apparaître des trous, des niches dans le marché.

Évaluation des ressources

La conception de visions implique qu'on tienne compte des ressources disponibles et qu'on évalue avec assez de justesse les ressources humaines, matérielles, techniques, technologiques et financières dont on aura besoin pour réaliser ce que l'on conçoit. Plus on a d'expérience dans le domaine, plus il devient facile d'évaluer les ressources requises avec précision. Si on ne possède pas au moins quelques années d'expérience dans le domaine, on aura avantage à prendre conseil auprès de gens expérimentés au fur et à mesure qu'on évoluera dans le processus de conception de la vision. Certains entrepreneurs savent bien utiliser les ressources qui les entourent, en particulier les ressources humaines : amis, membres de la famille, connaissances d'affaires. D'autres excellent à créer une grande valeur ajoutée à partir de peu de ressources.

Information/Risque

Pour prendre des décisions, on se doit d'être bien informé. Pour ce faire, on devra se donner une méthode de travail pour recueillir et traiter l'information, mais aussi établir des critères de fond permettant d'améliorer la cohérence et la constance. Il faut distinguer l'information circulante de l'information structurante. Plus la vision est claire, plus il devient facile de discriminer et d'identifier l'information pertinente. Pour rester en affaires, il faut minimiser le

risque dans les prises de décision. On aura à prendre des risques, c'est inévitable, mais on saura être prudent. Il revient à chacun d'établir le niveau où il se sent à l'aise.

Rétroaction

La réalisation d'une vision ne consiste pas à suivre un plan rigide coulé dans le béton. Une vision est un fil conducteur qu'on se donne pour améliorer sa performance. Sa réalisation nécessite des ajustements continus. Nous avons parlé ci-dessus de l'importance de l'information. Il importe d'établir un bon système de rétroaction, d'ajustements qui puissent être apportés avec discernement à la suite de l'information reçue au fur et à mesure qu'on progresse. Il ne s'agit pas uniquement d'accumuler de l'information, il faut qu'elle serve, qu'elle ait un effet sur ce qu'on fait, sur ce qu'on s'appête à faire.

Technique

En plus de maîtriser l'essentiel de la technique du domaine, on devra se tenir bien informé de l'évolution tant de l'équipement technique que de la technologie reliée au secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise. Dans bien des cas, ce seront là des éléments stratégiques vitaux qui permettront à l'entreprise de demeurer compétitive ou non.

Diagnostic

Pour acheter, il faut du flair, mais encore faut-il être capable de poser un diagnostic tant général que particulier. Ce qu'on achète et le prix auquel on achète déterminent les profits futurs. Ce qu'on achète, en autant que ce soit relié à l'ensemble de ce qu'on veut réaliser, déterminera la réussite future. Plus d'une recherche a démontré que les contacts avec les fournisseurs constituent une des meilleures façons de se tenir informé de l'évolution du secteur. En effet, les représentants des fournisseurs qui font le tour des entreprises sont ceux qui savent le mieux ce qui se passe dans un secteur : qui s'est doté de tel

nouvel équipement, qui a développé tel nouveau produit, qui a changé d'entreprise, qui est en train de développer tel nouveau marché. Un entrepreneur doit être capable de poser tant un diagnostic sectoriel qu'un diagnostic de l'entreprise et de chaque activité d'achat.

Marketing/Gestion

La mise en marché n'est pas une activité de gestion comme une autre. Elle est le cœur autour duquel les autres activités de gestion s'organisent. Si elle ne fonctionne pas, plus rien ne va. Il faut bien maîtriser la cohérence des quatre « P » : produit, prix, place (distribution), promotion (incluant la publicité). Il faut apprendre à organiser l'ensemble de ses activités de gestion autour de la mise en marché.

Connaissance du client

Une entreprise est un système de satisfaction de clients. L'entrepreneur est en apprentissage permanent, en particulier dans la relation de vente, même si ce n'est pas lui qui vend directement au client. Cet apprentissage commence par l'écoute du client. C'est là une des pierres angulaires sur laquelle les décisions vont se prendre, autour de laquelle tout va se faire. Qu'elle se fasse directement ou indirectement, la vente nécessite qu'on connaisse et comprenne bien les besoins et les attentes du client. Il faut se garder du temps chaque semaine pour questionner et écouter en permanence le client, puis se placer dans la perspective du client pour regarder l'entreprise ainsi que ses produits/services.

Gestion des ressources humaines/Partage

Si on veut prendre de la croissance, on devra penser à s'entourer de personnes compétentes, en qui on a confiance, et qui sont complémentaires entre elles. On devra se familiariser avec les rudiments de la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui a trait à la sélection et à l'introduction des employés dans l'entreprise. On aura avantage à établir un bon contrat

psychologique avec les collaborateurs et à garder à l'esprit que la motivation du personnel dépend de plusieurs facteurs, dont l'équité vis-à-vis de chacun. Lorsque les résultats seront là, il faudra rendre à César ce qui appartient à César, savoir récompenser au mérite et partager en fonction de l'effort et de la contribution fournie.

On aura aussi à diriger le personnel. Une bonne direction de personnel commence par l'exemple. Il faut savoir responsabiliser chacun, respecter l'espace de chacun, savoir reconnaître, apprécier et récompenser les contributions. Plusieurs entrepreneurs qui réussissent attribuent leur succès à leurs employés et leur motivation. Ils nous disent qu'on doit traiter les gens comme s'ils étaient des membres de notre propre famille. Leur attitude envers leur personnel et envers leur travail engendre une culture de l'implication et de la performance.

Gestion des opérations

Que l'on fasse faire ou que l'on fasse soi-même, on ne peut éviter un minimum de gestion d'opérations. Plus on est entrepreneurial, plus on aura tendance à travailler au développement, plus on aura tendance à faire faire, soit en déléguant, soit en faisant appel à des gens de l'extérieur. La gestion de la sous-traitance devient un élément qu'on se doit d'apprendre à gérer. C'est là une façon de minimiser ses risques, car on a moins à investir en équipement. C'est aussi une façon de rester flexible : on pourra aller dans des secteurs connexes ou diversifier plus facilement, car on sera moins dépendant de gros investissements qu'on aura dû faire en équipement si on fait soi-même. On pourra aussi consacrer plus de temps à la mise en marché.

Le tableau 1 reproduit de façon schématique les éléments présentés ci-dessus. On notera que, dans bien des cas, les caractéristiques, compétences et apprentissages peuvent compléter plus

que la seule activité immédiate à laquelle ils sont associés dans le tableau. Depuis quelques années, on observe un intérêt pour la notion de métier (Chanlat, 1995 ; Doublet, 1996). Le métier fait référence au savoir-faire. En réalité, l'exercice d'un métier requiert des habiletés techniques, conceptuelles, parfois manuelles, souvent humaines et « managériales ». En entrepreneuriat, les savoir-faire s'intègrent, se construisent, s'imbriquent sur des savoir-être (Gasse et D'Amours, 1993). De là l'importance de cultiver une attitude et des caractéristiques qui préparent à l'acquisition de compétences et de savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier. Il faut aussi considérer que l'acte d'entrepreneuriat existe rarement à l'état pur. Il est réalisé le plus souvent dans un contexte où

l'entrepreneur doit apprendre à jouer des rôles multiples, tels ceux de dirigeant et de gestionnaire.

En conclusion, on peut observer que le métier d'entrepreneur peut s'apprendre. Il s'agit de pouvoir en disséquer les activités, puis de regarder ce qu'il faut apprendre et maîtriser pour qu'elles se réalisent. Le problème de trop de gens consiste à penser qu'on peut s'improviser entrepreneur du jour au lendemain. C'est un métier comme un autre. Pour l'exercer, il faut apprendre à en maîtriser les rudiments. Pas plus qu'on ne peut s'improviser plombier, électricien ou dentiste, on ne peut s'improviser entrepreneur. Si on le fait, on devra payer le prix pour apprendre ce qu'on aurait dû apprendre avant de se lancer en affaires.

Tableau 1 Composantes du métier d'entrepreneur

Activités	Caractéristiques	Compétences	Apprentissages
Identifier des occasions d'affaires	Flair/Intuition	Pragmatisme	Analyse sectorielle
Concevoir des visions	Imagination/Indépendance/ Passion	Conception/ Pensée systémique	Évaluation des ressources
Prendre des décisions	Jugement/Prudence	Vision	Information/Risque
Réaliser des visions	Débrouillardise/Constance/ Ténacité	Action	Rétroaction
Opérer de l'équipement	Dextérité	Polyvalence	Technique
Acheter	Acuité	Négociation	Diagnostic
Mettre en marché	Différenciation/Originalité	Agencement	Marketing/Gestion
Vendre	Flexibilité	Adaptation	Connaissance du client
S'entourer	Prévoyance	Relations/Équipe	GRH/Partage
Faire faire	Communication	Délégation	GOP

Les étapes du processus entrepreneurial

Les activités de l'entrepreneur varieront beaucoup au cours des années. Cela se comprend, car l'entrepreneur, en plus de gérer son entreprise, définit et gère des projets qui diffèrent les uns des autres. Même si ces projets apparaissent différents, en réalité, du point de vue de la pensée systémique, il existe énormément de similitude dans la façon de les définir, de les structurer, de les réaliser. En vue de faciliter l'apprentissage du métier d'entrepreneur, nous avons disséqué le processus entrepreneurial en neuf étapes. Lorsqu'on associe le processus entrepreneurial à celui de la création d'une entreprise, on peut suggérer que les étapes de ce processus se présentent comme suit :

- 1- Image différenciée de soi
- 2- Proactivité et apprentissage
- 3- Intérêt du domaine
- 4- Visualisation
- 5- Action
- 6- Organisation
- 7- Positionnement - développement
- 8- Relations avec le milieu
- 9- Transférabilité

(Youaleu et Fillion, 1996)

Chaque étape comprend des activités multiples. Par exemple, l'étape cinq, soit celle de l'action, peut comprendre jusqu'à dix activités présentées ci-dessous :

- Concevoir les produits
- Trouver un nom à l'entreprise
- Préparer un plan d'affaires
- Rechercher du financement auprès des banques
- Trouver des partenaires
- Louer un espace pour loger l'entreprise
- Développer des outils de production
- Fabriquer des produits
- Recruter et former les premiers employés
- Se consacrer aux activités de gestion

(Youaleu et Fillion, 1996)

Pour mieux se préparer à exercer son futur métier, il est utile et intéressant d'en regarder les étapes et, pour chacune, d'identifier les activités à accomplir, puis les caractéristiques, compétences et apprentissages à développer pour mieux réussir dans l'exercice de ce métier.

Les avenues entrepreneuriales

Les façons d'agir comme entrepreneur sont multiples. On aura avantage à les identifier et à exercer, autant que faire se peut, sa créativité et son esprit positif pour faire avancer les choses plutôt que de les bloquer. Qui bloque se bloque, qui agit de manière créative se crée des ouvertures. En cultivant une attitude mentale entrepreneuriale, on se donne des moyens pour réaliser et, par là, pour se réaliser. Il existe plusieurs avenues entrepreneuriales (Lavoie, 1988). Dans le passé, on voyait surtout l'expression entrepreneuriale dans les grandes entreprises et les PME. De nos jours, les entreprises familiales, les micro-entreprises, les travailleurs autonomes, les écopreneurs, les technopreneurs et autres formes nouvelles d'entrepreneuriat prennent de plus en plus de place. Nous abordons quelques-unes de ces formes.

Intrapreneuriat

Toute personne a des occasions pour agir comme intrapreneur. L'intrapreneur est un agent de changement. C'est quelqu'un qui agit de façon entrepreneuriale dans une organisation qui ne lui appartient pas (Carrier, 1997). C'est un créatif qui conçoit et fait des choses nouvelles, qui apporte des innovations à ce qu'il touche. Pour ce faire, il a besoin de soutien. C'est pourquoi, pour arriver à réaliser ce qu'il veut faire, il doit s'assurer d'un bon système de relations qui sauront le soutenir. Il a aussi besoin d'apprendre à concevoir des visions, à bien articuler ses projets, à se donner un cadre pour améliorer la cohérence de ce qu'il veut faire. L'intrapreneur prend des risques pour lesquels, la plupart du temps, il n'est pas rémunéré. Par contre, c'est lui qui fait avancer les organisations. Il fait de cette façon son apprentissage

tant au leadership qu'au métier d'entrepreneur. Il deviendra dirigeant d'entreprise, leader social, politique, ou se lancera en affaires et exercera à plein temps le métier d'entrepreneur. S'il crée une entreprise qui se situe dans la continuité de ce qu'il avait déjà entrepris dans l'organisation où il travaillait, certains diront qu'il passe d'intrapreneur à extrapreneur.

Entrepreneuriat

L'entrepreneur, c'est la personne axée sur l'innovation et la croissance. L'entrepreneur est une personne qui crée une entreprise ou développe quelque chose de nouveau dans une entreprise qu'il a acquise : nouveau produit, nouveau marché, nouvelle façon de faire. Pour réussir, il importe que l'entrepreneur voie juste, vise juste et grandisse progressivement avec son entreprise. Il a besoin d'apprendre bien des éléments, car il exerce un métier complexe, à multiples facettes et en évolution constante (voir tableau 1). Dans son apprentissage, il devra mettre l'accent sur la conception et le design de projets et de visions. Il devra aussi développer de bons systèmes de suivi et de contrôle des projets qu'il met en marche et qu'il veut réaliser. Il devra faire des choix quant au secteur dans lequel il veut se lancer : industrie, commerce de détail ou services. Une bonne expérience préalable du domaine dans lequel il se lance est préférable. Elle offre de meilleures garanties de succès.

Propriété-direction de PME

Il faut une personnalité stable pour affronter la tempête, car on est le capitaine, parfois avec peu de matelots autour de soi. Il faut être polyvalent et généraliste, pouvoir résoudre des problèmes et être en mesure de prendre des décisions rapidement pour bien diriger comme propriétaire-dirigeant de PME. On devra bien maîtriser les bases de la gestion, être en mesure d'intégrer dans son activité de tous les jours des pratiques de gestion efficaces. Par exemple, on pourra définir les paramètres de la mise en marché et, en même temps, s'en servir pour définir les critères de sélection

des personnes dont on a besoin pour mettre en oeuvre ce que l'on conçoit.

Entreprise familiale

Plus de la moitié des entreprises qui existent dans toute société sont des entreprises familiales. Même si on n'y travaille pas, les chances de faire affaire avec une entreprise familiale sont très élevées. La gestion y est fortement influencée par les membres de la famille qui ont l'occasion de se rencontrer tant pendant qu'après les heures de travail. Chacun d'entre eux est propriétaire en partie de l'entreprise et/ou côtoie de près le propriétaire principal. La famille contrôle donc la gestion. On est généralement préoccupé par la succession. Sur le plan des apprentissages, on devra s'initier au métier de propriétaire et de gestionnaire. Il faut cependant toujours garder à l'esprit la continuité de l'entreprise, donc la relève. Dans ce sens, il faut aussi maîtriser la planification tant à long terme qu'à court terme. La relève est souvent l'occasion pour les successeurs de manifester leur esprit entrepreneurial. On aura avantage à catégoriser l'instrumentalité, à savoir si c'est davantage la famille qui est au service de l'entreprise ou l'entreprise qui est au service de la famille. Un apprentissage du fonctionnement de systèmes sociaux et organisationnels présente des avantages, puisqu'on sera à même de comprendre la façon dont l'information circule, comment les décisions se prennent et comment le pouvoir s'exerce.

Micro-entreprise

Le dirigeant d'une micro-entreprise doit bien connaître son métier de base. En réalité, il doit posséder deux métiers : celui de sa spécialisation et celui de dirigeant de micro-entreprise. Il devra apprendre à suivre de près son coût de revient et développer une attitude d'orientation de ce qu'il fait en fonction des besoins du client. Son travail s'apparente à celui de propriétaire-dirigeant de PME, mais à plus petite échelle. Il est à court de ressources pour faire ce qu'il veut. En réalité, le temps constitue souvent sa ressource majeure. Dans bien des cas, sa meilleure façon de réduire son risque consiste à prendre un peu de croissance pour ne pas être trop vulnérable aux aléas du marché.

Travail autonome

Le travail autonome s'apparente à la gestion d'une micro-entreprise, sauf qu'il s'agit d'une personne qui préfère travailler seule ou avec quelques collaborateurs occasionnels. Certains travailleurs autonomes sont volontaires parce qu'ils ont choisi de faire ce qu'ils font et s'y sont préparés depuis longtemps. D'autres sont involontaires, car ils travaillent pour eux-mêmes par obligation pour gagner leur vie en attendant de trouver un emploi. Dans les deux cas, les apprentissages seront différents, mais on devra aussi apprendre à se gérer, se ressourcer et gérer son temps. Nos recherches montrent que les personnes flexibles réussissent mieux comme travailleurs autonomes. Tout comme dans la micro-entreprise, on devra cultiver la sensibilité par rapport au client. Les équilibres de vie de même que les questions relatives à l'écologie personnelle sont de toute première importance pour conserver sa motivation et sa productivité.

Technopreneuriat

On trouve de plus en plus d'entrepreneurs technologiques et d'inventeurs qui préfèrent commercialiser eux-mêmes leurs produits. Dans bien des cas, on recherchera des associés ou on constituera une équipe à qui sera confiée la gestion. Les activités s'apparentent à celles de l'entrepreneur classique en croissance, mais se situent, en général, à un niveau de complexité plus élevé, tant en ce qui a trait au développement du produit, à la fabrication et au financement qu'à la mise en marché. Dans bien des cas, on doit commercialiser le produit sur une base globale dès le lancement, car on s'adresse à quelques clients bien spécifiques qui se situent chacun dans des pays différents.

On trouvera une synthèse des éléments présentés au tableau 2.

Tableau 2 Avenues entrepreneuriales

Avenues	Activités	Apprentissages
Intrapreneuriat	Innovation	Systèmes de soutien Système relationnel Vision
Entrepreneuriat	Innovation Croissance	Vision Conception Design
Propriété-direction de PME	Gestion	Gestion, en particulier, du marketing, des ressources humaines, de la finance, des opérations
Entreprise familiale	Gestion# Succession	Instrumentalité Systèmes sociaux
Micro-entreprise	Gestion	Gestion des opérations
Travail autonome	Gestion	Gestion de soi, des opérations Marketing Écologie personnelle
Technopreneuriat	Invention Innovation	Vision Gestion Travail d'équipe Réseaux Globalisation

Avant de conclure, nous aimerions dire quelques mots sur l'éthique de même que sur le rôle de responsabilité sociale qu'il importe à l'entrepreneur de jouer. D'abord sur l'éthique, il faut mentionner que les entrepreneurs qui réussissent se concentrent sur ce qu'ils font pour le faire au mieux de leurs capacités. Ce ne sont pas des tricheurs. On récolte ce qu'on a semé. On obtient des résultats là où on a investi des énergies. Qui triche, se triche.

Il faut que les entrepreneurs jouent un rôle moteur dans leurs milieux respectifs, qu'ils s'impliquent dans le développement de leur milieu et y contribuent sur une échelle beaucoup plus grande que ce qu'on a vu dans le passé.

On a pris conscience, ces année-ci, des limites des ressources naturelles et gouvernementales de nos sociétés. On ne veut plus voir les exploitations du passé. Des générations ont investi pour rendre possible une société qui offre les moyens et les soutiens pour se lancer en affaires. Pour que cela profite aux générations futures, il faut que les entrepreneurs jouent un rôle moteur dans leurs milieux respectifs, qu'ils s'impliquent dans le développement de leur milieu et y contribuent sur une échelle beaucoup plus grande que ce qu'on a vu dans le passé. Nous sommes à une époque où tout devient possible pour les communautés où on compte un nombre suffisant de gens prêts à se prendre en main, d'entrepreneurs prêts à s'impliquer pour le devenir collectif. C'est particulièrement vrai pour les régions plus éloignées. On attend de vous que vous soyez là et disponibles quand viendra votre tour. Vous avez un rôle moteur majeur à jouer dans le développement des sociétés de l'avenir.

Parler de métier, c'est parler de l'occupation principale de quelqu'un, de son gagne-pain. Lorsqu'on fait référence à quelqu'un qui a du métier, on fait référence à quelqu'un de compétent, qui s'y connaît dans ce qu'il fait, à quelqu'un qui a développé des habiletés par rapport à ce qu'il fait. On parle souvent de métiers manuels et de professions libérales. Dans la plupart des métiers et professions, on offre des approches et des programmes spécialisés de formation. On commence à le faire en entrepreneuriat, ce qui vient combler un besoin grandissant. La formation va permettre d'enrayer énormément l'improvisation. Une des grandes différences entre l'entrepreneur et n'importe qui d'autre est que celui-là définit ce qu'il veut faire ainsi que le contexte dans lequel il va le faire. C'est un métier qui implique une intériorisation de ce qu'on veut faire et de ce qu'on fait. Avant d'être entrepreneur, on réalise du travail. Une fois entrepreneur, on a plus de chances de se réaliser au travail, car on contrôle davantage ce qu'on fait, son environnement. Le travail qu'on accomplit fait partie de soi, constitue un ensemble cohérent avec ce qu'on est et conditionne la façon suivant laquelle on évolue. Vous avez ici les rudiments pour apprendre ce métier. À vous de jouer !

Note

- 1 Ce texte sera aussi publié sous le titre *Penser et s'organiser en entrepreneur*. Il s'agit du chapitre 1 du livre *Réaliser son projet d'entreprise*, à paraître aux Éditions Transcontinentales en 1997.

Références

- C. CARRIER (1997). *De la créativité à l'entrepreneuriat*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- S. CARRIER (1994). *Le marketing et la PME*, Montréal, Les éditions Transcontinentales.
- A. CHANLAT, éd. (octobre 1995). *Métier et management*, L'AGORA, Cahier spécial hors série.

-
- J. M. DOUBLET, éd. (novembre-décembre 1996). « Le métier de dirigeant », *Revue française de gestion*, numéro spécial, n° 111.
- Y. DUBUC (1993). *La passion du client*, Montréal, Les éditions Transcontinentales.
- Y. DUBUC et B. VAN COILLIE-TREMBLAY (1994). *En affaires à la maison*, Montréal, Les éditions Transcontinentales.
- L. J. FILION (1990). *Les entrepreneurs parlent*, Montréal, ADP/Éditions de l'entrepreneur.
- L. J. FILION (1991). *Vision et relations : Clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, ADP/Éditions de l'entrepreneur.
- L. J. FILION, éd. (1997). *Réaliser son projet d'entreprise*, Montréal, Les éditions Transcontinentales.
- P. A. FORTIN (1992). *Devenez entrepreneur*, 2^e édition. Sainte-Foy et Montréal, Les Presses de l'Université Laval et les éditions Transcontinentales.
- Y. GASSE et C. CARRIER (1992). *Gérer la croissance de sa PME*, Montréal, ADP/Éditions de l'entrepreneur.
- Y. GASSE, et A. D'AMOURS (1993). *Profession : entrepreneur*, Montréal, Les éditions Transcontinentales.
- P. A. JULIEN et M. MARCHESNAY (1996). *L'Entrepreneuriat*, Paris, Économica.
- C. KADI YOUALEU et L. J. FILION (novembre 1996). « Neuf étapes du processus entrepreneurial », 13^e colloque annuel – Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, CCSBE/CCPME, Montréal, dans L. J. FILION et D. LAVOIE, éd. « Support Systems for Entrepreneurial Societies – Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales », *Proceedings/Actes*, vol. 1, p. 307-322.
- J. LALANDE (1995). *Profession: Vendeur*, Montréal, Les éditions Transcontinentales.
- D. LAVOIE (septembre 1988). « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship, intrapreneurship - où est la différence ? », *Revue internationale de gestion*, vol. 13, n° 3, p. 64-70.



REVUE INTERNATIONALE PME

Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

Volume 10 numéro 2
1997

SOMMAIRE

Éditorial	5
-----------------	---

Articles

<i>Pour une approche contingente de la spécificité de la PME</i>	9
--	---

Olivier TORRÈS

Université Paul-Valéry de Montpellier III

<i>Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME : une analyse explorative intersectorielle</i>	45
--	----

Antonio MINGUZZI et Renato PASSARO

Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie (IRAT)

<i>Comparaison et explications des stratégies des PMI françaises et allemandes</i>	81
--	----

Jean-Louis LEVET

Service du développement technologique et industriel au Commissariat général du plan

Robert PATUREL

École supérieure des affaires, CERAG

Note de recherche

<i>Les travaux publiés dans la Revue Internationale PME depuis sa fondation : caractéristiques et tendances</i>	109
---	-----

Pierre COSSETTE

Université du Québec à Montréal

Note de lecture

<i>Le champ de l'entrepreneuriat, historique, évolution, tendances</i>	129
--	-----

Louis-Jacques FILION

Chaire Maclean-Hunter - École des HEC

Comptes rendus	173
----------------------	-----

Informations	191
--------------------	-----

Table des matières des revues associées	197
---	-----

Discours et pratique de la transparence

Alain J. Godbout et Johannes Martin Godbout

Périodiquement, on voit sourdre dans la presse le mot « transparence ». L'intérêt du moment pour cet attribut de la saine gestion correspond habituellement à une crise politique au sein d'un organisme ou d'une administration. Pour reprendre la sagesse de Fulgence Charpentier, ce vénérable ambassadeur canadien redevenu journaliste, c'est comme si la paix n'existait qu'en fonction de la guerre. On ne parle de la transparence que pour dénoncer son absence. Autrement, elle est tenue pour acquise ou comme un autre vocable confus du discours correct d'un politicien.

L'acte administratif n'échappe pas aux mouvements de revendication et à la nécessité de rencontrer les attentes d'un ensemble d'intervenants.

Aux accusations et contre-défenses viennent s'ajouter les notions du code de déontologie, les règles de conduite et autres cataplasmes qui n'ont que peu d'effet sur l'inflation oratoire. Notre propos est d'illustrer que la transparence n'est pas une question d'éthique publique, mais plutôt une question de saine gestion. Cette distinction est importante, d'autant plus que l'on oppose la moralité des élus et administrateurs aux droits des administrés à une saine gestion de leurs intérêts.

Définition

Le premier groupe de difficultés dans ce type de débat vient de la définition que l'on donne à la transparence. La transparence se définit comme une relation entre un mandataire (l'administrateur) et son mandant (le propriétaire de l'entreprise). Dans sa définition classique, le concept de la transparence décrit certains attributs de la connaissance du mandant des actes de son mandataire, soit :

- le mode de prise de décision;
- les principes qui ont guidé le processus de prise de décision;
- la qualité des renseignements mis à la disposition des décideurs, du mandant et des personnes affectées par la décision.

En général, la finalité première de la transparence est de permettre aux mandants ou intervenants (*stakeholders*) de participer de manière éclairée au processus de prise de décision¹. Lorsqu'on procède à une transposition du terme « transparence » du domaine de la gestion à celui de la politique, on reflète essentiellement un ensemble d'attentes des commettants. Ces attentes envers la transparence sont réputées avoir les mêmes attributs dans l'arène politique et dans la salle du conseil d'administration.

Le contexte

Malgré les apparences, le temps des despotes est révolu. Certains tenants du néo-conservatisme peuvent rêver et promouvoir le retour à une société autocratique et hiérarchisée fondée sur un droit absolu à la propriété. Il faut toutefois reconnaître que le contexte de la gestion n'est plus celui que décrivait Machiavelli à son prince ou de Tocqueville à la noblesse française. Avec le temps et le développement de l'art du management, on a vu apparaître des différences profondes entre l'administration des choses et le gouvernement des hommes. Cependant, la confusion entre les deux phénomènes persiste avec vigueur et est entretenue à la fois par le discours de gestion et la rhétorique politique.

Depuis les années 70, la classe politique a fréquemment tenté de présenter les élus comme des administrateurs et de grands gérants de l'intérêt public. On a donc créé, par le fait même, un ensemble d'attentes populaires quant aux attributs de la performance des politiciens. À preuve, les campagnes électorales se font désormais sur la base du procès des administrations. Cependant, dans ce discours, il demeure souvent difficile de départager l'administratif de l'acte politique.

L'acte administratif n'échappe pas, pour sa part, aux mouvements de revendication et à la nécessité de rencontrer les attentes d'un ensemble d'intervenants. Ce phénomène est particulièrement aigu au sein des organismes bénévoles et des administrations publiques où ceux qui exercent le pouvoir sont appelés à rendre compte de leurs actes comme s'ils agissaient dans une « maison de verre ». L'importance accordée au leadership et au rôle de visionnaire des dirigeants d'entreprise ne fait qu'amplifier l'importance des attentes envers la transparence des administrateurs. Quand la finalité de l'administration des choses est le bon gouvernement

des hommes, le concept de la transparence prend le plus souvent des allures d'enjeu politique.

C'est le plus souvent au travers de la contestation des décisions réelles ou appréhendées qu'on peut le mieux mesurer le degré de transparence des décideurs. La contestation des dirigeants porte sur des effets appréhendés relativement aux décisions. Ceux qui remettent en cause la transparence peuvent avoir des points de vue différents, mais tous posent comme condition préliminaire à la légitimité des décisions, l'existence d'une situation de transparence.

Dans les faits, la contestation se matérialise à trois moments :

- **Au moment de la prise de décision**, le présumé manque de transparence aura pour effet de limiter la crédibilité de la décision ; l'effet attendu de la décision nécessite que son objet, sa portée et sa rationalité soient portés à la connaissance de ceux qui sont ou seront concernés par la décision.
- **En amont de la prise de décision**, le présumé manque de transparence aura pour effet de limiter le flux d'information nécessaire à la prise de décision ; lorsque les intervenants sont informés de la nécessité d'une décision, ils peuvent faire valoir leurs intérêts et, par conséquent, contribuer à la durabilité et à l'acceptabilité de la décision.
- **De manière systémique**, lorsque le degré de complexité et d'interrelations est tel que les décisions échappent aux compétences des décideurs, il en résulte que les décisions sont prises sur la foi de l'administrateur, du conseiller ou du fonctionnaire sans que les tenants et les aboutissants de la décision ne soient perceptibles par le décideur.

Pour ces intervenants, ces manques de transparence sont des pathologies de la gestion qui

ont pour effet d'affecter la relation de confiance entre les mandants et l'administrateur quand elles n'annulent pas tout simplement l'effet mobilisateur escompté des décisions. Il en résulte, la plupart du temps, une tension entre les décideurs et les mandants, des pertes de confiance des administrés face aux administrateurs ou des problèmes sérieux de leadership.

Au fur et à mesure que la tension augmente, on note quatre réactions typiques des administrateurs :

- Le **refus de communiquer** des renseignements aux intervenants en utilisant des arguments comme le « secret professionnel », les « questions de régie interne » ou le plus méprisant « sans commentaires ».
- La **communication de renseignements édulcorés** et des contre-campagnes de relations publiques visant à faire l'éloge des dirigeants sur des points le plus souvent étrangers au débat.
- La **réaction de la « vierge outragée »** par laquelle on nie aux intervenants le droit au soupçon ou celui de juger les dirigeants comme étant malveillants ou mal intentionnés.
- La **stimulation ou l'entretien de rumeurs** dans le but d'entretenir une confusion ou le cercle vicieux des interprétations erronées.

Dans chacun des cas, le résultat est l'interposition d'un rideau opaque² entre les intervenants contestataires et les contestés. On voit alors poindre à l'horizon le spectre de la défunte transparence.

La problématique du mandant

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec, qui regroupe les professionnels de la gestion, s'est penché sur les principes de saine gestion. Les résultats de cette réflexion collective des

praticiens ont été codifiés dans un guide qui s'intitule *Principes généralement reconnus de saine gestion des entreprises et des organisations*. Il s'agit d'un exercice unique qui peut nous être utile dans la réflexion sur la transparence.

Les concepts de saine gestion fondent d'abord la notion de transparence sur la relation entre l'administrateur et son mandant.

Essentiellement, on peut déterminer que l'administrateur doit rendre compte de son administration; que ce soit au mandant ou à une personne ou groupe désigné par celui-ci, par exemple : à un conseil d'administration, à un comité de surveillance ou à un vérificateur.

Dans leur effort de formulation de normes, les administrateurs agréés ont retenu, dans la notion de mandant, les caractéristiques d'une autorité supérieure et antérieure à l'administrateur. Cette autorité prend la forme d'une organisation, d'une entreprise ou d'une société. Elle existe parce qu'elle est en mesure d'exercer une forme de pouvoir ou de contrôle sur l'administrateur, considéré ici comme son mandataire.

C'est le plus souvent au travers de la contestation des décisions réelles ou appréhendées qu'on peut le mieux mesurer le degré de transparence des décideurs.

Cette définition de mandataire s'oppose à l'appropriation de l'entreprise, de ses ressources et de ses compétences au bénéfice immédiat du dirigeant. Le dirigeant, même propriétaire, est administrateur de biens qui lui sont confiés par l'entreprise.

Dans la réalité quotidienne, les mandats sont définis par une chaîne de décisions allant de l'élection des administrateurs aux descriptions

de tâches, en passant par les décisions du conseil d'administration et toute une série d'actes d'organisation.

Les prétendants-mandants

Si la transparence demeure une question de relations entre le mandant et le mandataire, la question centrale demeure la définition du mandataire. Dans les cas où la pression politique exercée par les intervenants dans un dossier constitue une intervention d'un groupe de personnes qui s'affichent comme étant les mandants premiers ou se considèrent comme tels, doit-on conclure qu'ils ont les mêmes droits que les mandants privés à cet égard ? Ceci revient à poser la question de la propriété réelle du bien commun. C'est un autre débat. Bien que l'on puisse contester la légalité de cette prétention, il est très souvent difficile d'en contester la légitimité.

Les principes généralement reconnus de saine gestion considèrent comme accessoire la relation entre l'administrateur et les autres intervenants.

Dans la mesure où le mandant le permet et qu'il n'en subit aucun préjudice, l'administrateur peut également agir de façon transparente envers les tiers ou les préposés pouvant être affectés par ses actes.

Il faut retenir que, par principe, l'assentiment du mandant constitue une condition nécessaire à la transparence envers des tiers. Dans le contexte où des commettants, membres ou contribuables, s'insurgent contre les pratiques d'une administration, l'assentiment préalable de ceux qui se considèrent comme les mandants devient problématique. S'agit-il des élus, des contribuables, des groupes d'intérêts ou des mandarins de l'administration ?

D'une part, la relation entre les élus et les administrateurs en est une de subordination mandataire. C'est-à-dire que l'administrateur-fonctionnaire (ou le gérant) se voit imposer, pour la durabilité des institutions publiques, de subordonner ses actes aux règles formellement édictées par les administrateurs élus. Une de ces règles est habituellement l'imputabilité face aux élus, une autre étant la discrétion face aux renseignements obtenus dans l'exercice de ses fonctions.

En retour, l' élu tient son mandat de sa constituante (la population électrice) et, en conséquence, se retrouve dans une position comparable à celle de l'administrateur. Cependant, les règles qui régissent le comportement de l' élu sont moins précises et surtout moins formalisées. Quelle est la nature du pouvoir ou du contrôle effectif que peut exercer l'électorat ou le membership en dehors des périodes d'élection ? Ses moyens sont limités à l'expression d'opinion⁵. Rares sont les cas où les statuts prévoient des moyens de révocation de mandats. Par conséquent, les obligations de la transparence des administrateurs sont plus faciles à imposer que celles des élus.

Si l'argumentation autour de la transparence prend des tournures différentes c'est que, dans un cas, l' élu peut imposer la transparence et que, dans l'autre cas, la population ne dispose pas des moyens correspondants pour l'imposer aux élus. Il faut admettre que, faute de moyens, la transparence des décisions politiques demeure un objectif louable, mais combien difficile à réaliser. Pourtant, lorsqu'on prend exemple sur les pratiques politiques et administratives, on s'aperçoit que certains moyens existent et sont utilisés.

Balises et mesure

En pratique, l'exercice de la transparence dans les actes administratifs s'articule autour de la reconnaissance effective de certains

droits des mandataires et des intervenants. Ces droits ne sont pas spécifiquement reconnus par la loi, mais dans chacun des cas, la jurisprudence et la sagesse collective décrivent certaines qualités ou certains attributs de l'acte administratif qui permettent d'observer une transparence adéquate. Ces attributs sont, dans les faits, des droits qui articulent la relation entre l'administrateur et ses mandataires.

Le système de gestion, pour être sain, doit permettre l'exercice de ces droits d'une manière souple et efficace. Ces attributs ont été proposés à l'occasion de la conférence annuelle du Groupe européen pour l'administration publique, à Strasbourg, en 1993³.

Le premier attribut, **le droit de connaître**, fait référence à la possibilité offerte aux intervenants d'avoir accès aux documents et à l'information que détient l'entreprise ou l'organisme. Ce droit n'est pas nécessairement universel. Les législateurs ont, depuis longtemps, reconnu que ce droit s'applique en premier lieu aux renseignements pertinents, c'est-à-dire ceux qui concernent les personnes, leur rôle, et qui ont un rapport direct avec les relations entre cette personne et un organisme.

Ce droit est mis en pratique au moyen de législations et de politiques d'accès à l'information dont se dotent les administrations publiques. En second lieu, ce droit s'étend à des documents de nature publique, dont l'accès ou la connaissance par « toute personne » ne saurait être de nature à porter un préjudice à un tiers. Ce genre de contrainte s'articule par des législations et des réglementations de protection des renseignements personnels ou commerciaux. Les deux ensembles ne sont pas nécessairement contradictoires. L'un vient plutôt tempérer l'autre et introduit une forme d'équilibre entre deux ensembles d'intérêts divergents. Il est important

de noter que pour que ces droits s'appliquent et qu'il y ait transparence, il est essentiel que la personne qui fait la demande n'ait pas à justifier un intérêt juridique particulier.

Le droit de comprendre est aussi une nécessité de la transparence. Ce deuxième attribut est un aspect de mise en oeuvre qui permet à la transparence d'être efficace. Pour qu'il y ait transparence, il est nécessaire que la personne qui prend connaissance des renseignements puisse en percevoir clairement le contenu et être en mesure d'en juger la portée dans le contexte des décisions qu'elle est censée prendre. Si le mandataire ne peut saisir l'objet, la portée ou les motifs de la décision, les renseignements fournis par l'administrateur demeurent inadéquats pour assurer la validité de la décision. Il en va de même pour les rapports d'activité, les propositions ou les évaluations qui n'exigent pas une décision spécifique, mais qui sont de nature à permettre la définition du contexte d'un ensemble d'autres décisions.

En pratique, la mise en oeuvre du droit de comprendre nécessite souvent la mise en place de moyens d'éducation des décideurs et des intervenants. Sans une information contextuelle appropriée, les renseignements communiqués risquent fort d'être interprétés en porte-à-faux.

Le droit d'être entendu constitue un troisième attribut de la transparence. Il se matérialise habituellement par la présence de procédures de délibération et de moyens d'intervention du mandataire dans le débat. La communication du jugement porté par un intervenant ou un mandataire sur un dossier, un projet ou un rapport constitue un élément critique de la mise en oeuvre de la transparence. Si ce jugement ne peut être exprimé et partagé par les décideurs, on ne peut conclure que l'ensemble des faits a été considéré dans la prise de décision.

Plusieurs gouvernements, confrontés à cette nécessité, se sont résolus à mettre en place divers moyens. Les consultations et les audiences publiques sont une forme de pratique du droit à être entendu. Pour la majorité des organisations et des administrations, la présence de véhicules de communication indépendants de la direction (journaux d'entreprise ou autres médias) constitue un des moyens par lesquels on peut réussir à se faire entendre.

Le **droit de critique** vient compléter le portrait. Ce dernier attribut se concrétise par la liberté laissée aux décideurs ou intervenants de se dissocier d'une ou plusieurs interprétations, de prendre une distance face aux décisions ou de chercher les moyens d'en améliorer l'objet, le contenu ou la portée. Si le décideur ne peut améliorer ou accepter en partie une décision sans être forcé de l'accepter dans son intégralité, son droit de critique est sérieusement compromis.

La communication comme outil de la transparence

La simplicité du droit à la transparence des administrés et des mandataires devrait normalement se transposer dans un ensemble de techniques de gestion. Or, on n'observe pas ce phénomène avec autant d'acuité que s'il s'agissait de rentabilité ou d'efficacité de gestion. La question qu'on se pose est : une technologie de la transparence est-elle possible ? Compte tenu que la transparence se véhicule au moyen d'échanges d'information, comment se fait-il qu'il n'existe pas un engouement pour des « systèmes de transparence » ? La démocratie directe sur l'Internet est-elle une pratique de la transparence ?

Dans certains milieux, on s'entend pour prétendre que « l'information, c'est le pouvoir ». Contrôler l'information a pu, à un moment ou l'autre,

donner des avantages stratégiques ou tactiques à des personnes, groupes ou organisations. Cependant, l'expérience a démontré que le contrôle de l'information ne saurait s'avérer un pouvoir durable. L'information circule, coule, se répand ou même est substituée par des faussetés. Cela rend la position politique fondée sur le contrôle de l'information impossible à maintenir.

Cette perception du pouvoir est issue d'un ensemble de pratiques de gestion. L'ignorance des faits rend les administrés vulnérables à la manipulation, la peur et la crédulité. Il est important de souligner que la transparence prend effet dans un processus de communication d'information entre le mandant et le mandataire. Cette notion est importante, car bien que l'information soit une condition nécessaire à la transparence, elle ne constitue pas une condition suffisante. En d'autres termes, l'accès à l'information et sa disponibilité ne sont pas des garanties de transparence.

En effet, pour que la transparence existe au moment de la prise de décision, il est nécessaire que :

- le décideur ait connaissance des informations nécessaires à une décision;
- ces décisions lui aient été communiquées de manière systémique, c'est-à-dire par un processus formel, prévisible et rationnel;
- au moment de la prise de décision, les éléments considérés comme des facteurs ou conditions de la décision soient partagés par les décideurs et communicables aux mandants.

C'est pourquoi l'existence d'un système d'information, comme par exemple la publication des comptes publics (liberté de presse) ou d'un chemin d'accès à l'information comme la *Loi d'accès à l'information* (page WEB sur l'Internet) ne sauraient être des

garanties de transparence. Il y manque à la fois les éléments du contexte des décisions et l'acte de communiquer.

Dans la relation entre les élus et les administrateurs, la nécessité de communiquer à temps et de manière claire les renseignements pertinents à la prise de décision constitue la pratique de la transparence. Dans la relation entre les élus et leurs commettants, la communication de la rationalité des décisions et le partage des renseignements inhérents à la décision constituent le pendant de la transparence.

Il est évident que si la chaîne se brise entre les administrateurs et les élus, la transparence des décisions des élus ne saurait exister, et la pratique de la transparence politique deviendrait alors inadéquate.

Les limites à la transparence

Aux droits qui sont dévolus aux mandants correspondent des responsabilités qui forment les limites du droit. Il faut se rappeler le principe fondamental voulant que l'abus d'un droit n'est jamais une condition suffisante pour l'éteindre. Qu'un mandant soit « trop » critique ne saurait être une raison suffisante pour lui nier le droit de critique.

Il faut cependant admettre que la transparence n'est possible que dans la mesure où le mandant ou les intervenants exercent leurs droits avec diligence. Le défaut d'un mandant de s'informer, de comprendre, de se faire entendre ou de critiquer une décision résulte, en fait, dans une situation de non-transparence. Toutefois, si les moyens et mesures mis en place permettent l'exercice de ces droits et que le mandant refuse de les exercer adéquatement, on ne peut conclure au manque de transparence des administrateurs. Il s'agit plutôt d'incurie des mandants.

Il s'agit là d'un des problèmes fondamentaux de la dynamique politique de certaines institutions publiques comme les commissions scolaires, les gouvernements municipaux ou les organismes bénévoles. Les commettants n'ont souvent qu'un intérêt ponctuel pour les dossiers politiques. Leur intérêt tend à entrer en cause au moment où ils sont personnellement affectés par une décision appréhendée ou réelle : construction d'écoles, changements de zonage, aménagement de territoires... À ce moment, leur intervention se fait le plus souvent à partir de renseignements très superficiels et dans le contexte de leur vécu immédiat. Ces interventions sont souvent perçues comme ignorant la perspective plus large du bien commun.

Dans un contexte de saine gestion, chaque décision constitue un choix motivé par des objectifs et fondé sur des données imparfaites. La sagesse et la raison sont la plupart du temps les premiers critères de la décision.

Même si les organismes publics prennent des dispositions pour communiquer l'information, ils ne peuvent en imposer la prise de connaissance. Combien de personnes lisent les communiqués officiels, les avis publics ou assistent aux assemblées d'information ? Très peu, en définitive. Il en va de même pour la plupart des entreprises qui cherchent à communiquer des renseignements pratiques ou techniques à leur clientèle. On peut prendre pour exemple les difficultés qu'éprouvent les compagnies pharmaceutiques à communiquer des contre-indications aux consommateurs de leurs médicaments. Dans plusieurs domaines, il existe un fossé entre la volonté de transparence et l'efficacité de son application.

La relation entre les administrateurs et les administrés est complexe à cet égard. Les administrateurs ont souvent tendance à être prudents au point de trouver de « bonnes raisons » pour préserver des secrets, prétextant souvent l'efficacité, l'équité ou la continuité. Dans certains cas, cette prudence est nécessaire, mais elle n'affecte que rarement l'échange d'information entre l'administrateur et son mandant. Ces relations ont tendance à porter sur l'échange d'information entre l'administrateur et les administrés ou les intervenants.

Il s'installe alors un déséquilibre entre l'administrateur et les administrés qui tient à une interprétation particulière des obligations de discrétion. C'est le concept de l'information « politiquement embarrassante ». La plupart des administrateurs se sentent coincés entre l'arbre et l'écorce. L' élu peut revendiquer un droit légitime à communiquer lui-même les renseignements à ses commettants pour se décharger de ses obligations de transparence. Cet état de fait réduit considérablement la prétention ou la légitimité de l'administrateur de communiquer directement les renseignements aux commettants (*whistle blowing*). Cependant, les réglementations visant à éviter la circulation d'information du domaine public constituent un abus de pouvoir. Dans quelle mesure s'agit-il d'une création d'un rideau opaque qui vise à protéger l'administrateur ? Dans la mesure où l'enjeu est de protéger la relation entre l' élu et les administrés, l'attitude de l'administrateur peut être justifiée. Autrement, on déborde dans la question des jeux d'intérêts et de l'abnégation nécessaire à la saine gestion.

La protection des « intérêts supérieurs de la nation » est un principe reconnu de continuité des institutions politiques. Pour assurer la continuité, l'administrateur devrait pouvoir raisonnablement protéger l'intégrité et la réputation de l'organisme en le mettant à l'abri de la contestation et de la critique motivée par des intérêts qui sont étrangers ou

hostiles à l'organisme. Toutefois, il doit demeurer prudent lorsqu'il s'agit de définir ce qui constitue un groupe hostile, d'autant plus que, dans bien des cas, ce sont des administrés qui perçoivent que leurs droits ne sont pas reconnus. L'art d'une saine gestion consiste ici à départager la responsabilité de communiquer entre l'administration et les élus. Qui doit rendre compte à qui ? En faisant retomber leur imputabilité sur l'administration, certains élus engendrent la condition d'insatisfaction de leurs commettants.

La transparence en contexte

Si, pour les groupes d'intérêt militants, la transparence est un cheval de bataille politique, il demeure que la transparence ne peut s'exercer sans tenir compte du contexte dans lequel elle s'applique. La transparence est une obligation qui se doit d'être tempérée et jugée en fonction de l'ensemble des principes de saine gestion. Si les élus veulent se faire mandater par la population comme étant des administrateurs, ils s'insèrent alors dans une situation d'imputabilité qui comprend la transparence comme principe de saine gestion. Autant pour les administrateurs que pour les élus, ceci comprend que :

- Pour assurer l'équilibre de gestion, ils devraient raisonnablement pouvoir s'assurer que le processus de prise de décision ou les processus de contrôle ne sont pas dénaturés par crainte des critiques, par des excès de liberté d'expression ou par des nécessités de rendre compte qui dépassent les moyens mis à leur disposition.
- Pour assurer l'efficacité de gestion, ils devraient raisonnablement pouvoir limiter la quantité d'information et les frais associés à leur communication dans la mesure où ce pouvoir ne compromet pas la qualité des renseignements nécessaires aux décisions.

- Enfin, ils devraient pouvoir prendre des mesures raisonnables pour s'assurer que la divulgation des renseignements exigés n'est pas de nature à porter préjudice à une personne, un groupe ou un tiers ou que les renseignements ne seront pas utilisés à d'autres fins que celle d'informer des décideurs en rapport avec la décision à prendre.

Il faut souligner ici la répétition du concept de « raisonnable ». Quand on considère la complexité de nos entreprises et administrations, on peut comprendre que les jugements absolus sont du domaine de l'impossible.

En conclusion, il nous apparaît important de revenir à la raison première de la discussion autour du concept de la transparence. Le fait que la transparence prenne de plus en plus d'importance dans les discours politiques et administratifs est symptomatique des attentes que l'on place sur les épaules des dirigeants. À partir du moment où la population, les actionnaires ou les bénéficiaires mettent leur confiance dans des personnes pour veiller à leurs intérêts, ils les définissent comme mandataires.

Si, en plus, ces dirigeants consolident leur relation de mandataires en faisant appel à la confiance que l'on doit témoigner à un administrateur, ils créent une attente raisonnable envers la transparence qui correspond à des principes généralement reconnus de saine gestion.

Dans un contexte de saine gestion, chaque décision constitue un choix motivé par des objectifs et fondé sur des données imparfaites. La sagesse et la raison sont la plupart du temps les premiers critères de la décision. S'il en était autrement, les entreprises seraient paralysées par l'analyse des données. Toutefois, l'imperfection des données ne doit pas être la justification de l'absence de la transparence. La pratique de la transparence implique le partage de ces données, même

imparfaites. Dans la mesure où les dirigeants doivent faire plus avec moins de moyens, l'imperfection des données devient une condition de travail de l'administrateur et l'imperfection de l'information, le lot du décideur politique.

Un peu comme la beauté, la transparence est un vécu de l'observateur. On peut vouloir en définir les contours et se doter de balises d'analyse. Il demeure, qu'en définitive, la transparence est sujette à l'appréciation de celui qui confie le mandat. De plus, cette obligation évolue constamment avec le processus de formulation des mandats et les transformations de l'environnement dans lequel le mandat est réalisé. Pour les administrateurs, la loi incontournable du contexte et le chaos d'information qui en découle représentent les défis de l'heure. Les entreprises vivent et meurent en fonction de leur capacité de traiter l'information. L'efficacité à la communiquer départage les enfants des adultes. Sans une communication d'entreprise efficace, il n'y a pas de transparence possible. Pour les élus, un mandat est souvent le produit de transactions avec les commettants. Faudrait-il faire taire les électeurs pour autant ? Pour certains élus, la tentation peut être forte ; mais, l'expérience démontre que le résultat n'est pas durable.

Notes et références

1. Voir, à cet effet, M. HUNT (1995). « Transparence et éthique du service public », *Revue internationale de sciences administratives*, p. 14-15.
2. Jean-Yves Delacour a consacré à ce sujet un livre qui s'intitule *Les faux managers* (Le seuil, Paris, 1972). Il y fait un parallèle entre le comportement de l'administration publique et la grande entreprise française.
3. M. GENTOT (1995). « La transparence et l'administration publique », *Revue internationale des sciences administratives*, p. 7.

NOUVEAUTÉS

☒ **LA GESTION PARTICIPATIVE**

Mobilisez vos employés!

Gérard Perron, 208 pages, 1997

Dans une économie caractérisée par la compétition, la mondialisation et les changements, les entreprises sont contraintes à miser plus que jamais sur la productivité. Pour ce faire, elles doivent compter sur une main-d'oeuvre formée et mobilisée.

Découvrez une façon efficace de gérer vos ressources humaines. Les techniques présentées dans ce livre vous permettront d'atteindre le plus haut niveau de mobilisation possible. Et c'est justement de cette façon que vous rentabiliserez vos investissements en formation, en équipement et en processus de production.

☒ **RÉALISER SON PROJET D'ENTREPRISE**

Louis Jacques Filion et ses collaborateurs
268 pages, 1997

Rédigé par une équipe de six spécialistes de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, ce volume vous propose une démarche simple, progressive et agrémentée d'une foule de conseils.

Vous vous initierez au métier d'entrepreneur et vous apprendrez à réaliser votre plan d'affaires et à maîtriser certaines notions comptables. Pour vous aider à en arriver à un résultat gagnant, les auteurs ont même inclus deux modèles de plan d'affaires dont vous pourrez vous inspirer.

☒ **DES MARCHÉS À CONQUÉRIR**

Guatemala, Salvador, Costa Rica, Panama

Pierre R. Turcotte, 358 pages, 1997

Enfin l'outil indispensable pour brasser des affaires en Amérique latine! Après avoir rencontré sur place une foule de gens d'affaires et de représentants gouvernementaux, l'auteur trace un portrait économique, géographique, historique, social et politique de chacun de ces pays.

Découvrez des occasions d'affaires insoupçonnées! Les ressources naturelles, les marchés, les industries touristiques et la main-d'oeuvre de ces pays en font des endroits de rêve pour bâtir des partenariats avec les gens d'affaires locaux.

☒ **PROFESSION : TRAVAILLEUR AUTONOME**

Sylvie Laferté et Gilles St-Pierre, 272 pages, 1997

Cet ouvrage vous permet de faire le point sur les différents avantages et inconvénients relatifs à cette profession en pleine croissance. Il vous guide également dans l'action en approfondissant des thèmes comme l'idée d'entreprise, la mise en marché et la gestion du temps. Vous y trouverez :

- une foule d'exercices qui vous aideront dans votre démarche ;
- des exemples à profusion ;
- une liste d'adresses de sites Internet intéressants ;
- un exemple de plan d'affaires réel et complet.

POUR COMMANDER OU RECEVOIR LE RÉPERTOIRE 1996-1997

Boutique de l'entrepreneur, 160, 76^e Rue Est, bureau 260, Charlesbourg (Québec), G1H 7H6

Téléphone : (418) 646-5400 SANS FRAIS : 1 800 661- 2160 Télécopieur : (418) 646-2246

Adresse électronique : fondation@entrepreneurship.qc.ca

Site Internet : www.entrepreneurship.qc.ca

Les REÉR et les FERR : une source méconnue de capital de risque pour les PME

Jean-G. Lanctôt

La création et le développement de PME innovatrices sont largement tributaires de la disponibilité de capital de risque. Toutefois, il est notoire que les sociétés prêteuses et à capital de risque ne consentent à prêter ou à investir qu'à des entreprises ou à des personnes qui ont déjà à leur actif une réussite entrepreneuriale. Comment, alors, le nouvel entrepreneur peut-il trouver les capitaux nécessaires au lancement d'une nouvelle entreprise ?

Nos gouvernements, plus que jamais conscients que la création d'emplois passe par le démarrage et le développement de PME, ont introduit ou élargi des mesures existantes pour faciliter le financement de nouvelles entreprises, notamment le programme de prêt destiné à l'amélioration des entreprises d'Industrie Canada (communément appelé Prêt aux petites entreprises ou PPE) et le programme d'investissement en démarrage d'entreprises du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec (MICST) communément appelé *Plan Paillé*. Malheureusement, le *Plan Paillé* n'est plus disponible et les seuls nouveaux fonds prévus lors du dernier budget québécois, soit 20 millions de dollars, sont réservés aux PME qui ont déjà bénéficié du programme et qui ont besoin de financement additionnel pour poursuivre leur croissance.

Au Québec, avant l'avènement du programme de démarrage d'entreprises, on a longtemps privilégié la création de Sociétés de placements dans des entreprises québécoises (SPEQ) qui accordent à leurs participants,

aux fins de l'impôt provincial seulement, des déductions fiscales de 125 % et même 150 % de leurs mises de fonds, déductions qui diminuent le risque inhérent d'un investissement dans des PME. Encore ici, la réglementation complexe que les SPEQ doivent respecter, notamment celle de la Société de développement industriel et celle de la Commission des valeurs mobilières du Québec, n'a pas contribué au succès attendu de cette mesure.

Au dernier Sommet économique, on a annoncé un programme de prêts garantis aux PME technologiques en vertu duquel les pertes que pourraient subir le Mouvement Desjardins ou la Banque Nationale sur ces prêts seraient garanties à 80 % pour les entreprises existantes et à 90 % pour les entreprises en démarrage. Ce programme sera géré par la Société de développement industriel du Québec. Presque au même moment, la Banque de développement du Canada créait un fonds de 100 millions de dollars pour le prédémarrage technologique, fonds qui sera utilisé sous forme de participation à l'actionnariat.

Tous ces programmes d'aide au démarrage ou au développement de PME exigent au préalable des mises de fonds des propriétaires. C'est pour cette raison que le présent article vise d'abord à faire connaître les modalités, les avantages et les risques des sources de capital de risque que sont les REÉR ou les FERR autogérés et à illustrer ensuite leur usage avec un des programmes susmentionnés, soit le programme fédéral de prêts aux petites entreprises.

Les conditions et modalités à respecter

Par une mesure fiscale qui est passée presque inaperçue lors de son introduction en 1986, il est permis d'utiliser les fonds d'un REÉR autogéré¹ ou d'un FERR autogéré d'un retraité en vue d'un investissement dans des actions d'une société fermée admissible. Cette mesure, qui a été élargie par la suite, est assortie de conditions qui sont parmi les plus complexes de la réglementation en matière d'impôts sur le revenu. Cependant, nous tenterons de les résumer dans le présent article.

Nos gouvernements, plus que jamais conscients que la création d'emplois passe par le démarrage et le développement de PME, ont introduit ou élargi des mesures existantes pour faciliter le financement de nouvelles entreprises.

Les conditions qu'un REÉR ou un FERR doit respecter pour un investissement admissible dans une société fermée sont prévues au règlement 4900 adopté en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et des dispositions équivalentes existent au Québec. Elles peuvent se résumer comme suit :

- Un particulier ne peut effectuer un investissement admissible s'il contrôle la société ou si la société est contrôlée par des membres de sa famille, c'est-à-dire par des personnes ayant un lien de dépendance aux fins de l'impôt.
- La totalité des fonds d'un REÉR ou FERR peut être investie dans des actions d'entreprises admissibles (50 % avant 1994).
- L'entreprise visée doit être une société canadienne imposable, c'est-à-dire une entreprise dont la totalité ou une partie substantielle de

ses éléments d'actif (au moins 90 %) sert principalement à une exploitation active au Canada (au moins 50 %).

- La société de portefeuille qui investit dans des actions ou des titres de dette d'une autre société canadienne doit respecter les conditions énumérées précédemment. Il en est de même pour les placements dans des parts émises par des coopératives.
- Les employés qui détiennent moins de 10 % des actions de leur employeur peuvent, depuis le 2 décembre 1992, investir dans l'entreprise de leur employeur, si elle est admissible, en utilisant les fonds de leur REÉR même si l'employeur est contrôlé par un groupe d'employés, ce qui n'était pas le cas avant 1993.
- Les employés qui détiennent directement ou indirectement 10 % ou plus des actions de quelque catégorie du capital social de la société admissible (actionnaires dits « déterminés ») ne peuvent généralement pas utiliser les fonds de leur REÉR, sauf dans la mesure où leur investissement total dans le capital-actions de l'entreprise ne dépasse pas 25 000 \$.
- Dorénavant, les conditions susmentionnées doivent être respectées uniquement au moment de la mise initiale de fonds. Des modifications au capital de l'entreprise sont donc possibles par la suite si des capitaux supplémentaires sont requis, et ces modifications ne compromettent pas l'admissibilité de l'investissement en provenance du REÉR ou du FERR.

De plus, il n'est pas nécessaire que les actions souscrites soient des actions participatives ou ordinaires. Dans certains cas, des parents ou des amis peuvent souscrire au capital de risque de l'entreprise en contrepartie d'actions privilégiées qui pourraient comporter un droit de vote et de rachat, mais, surtout, un dividende privilégié cumulatif de façon à ne pas priver indéfiniment leur REÉR ou leur

FERR d'un rendement raisonnable sur le placement d'accommodation effectué.

À défaut de respecter les conditions mentionnées précédemment, l'investissement effectué par le REÉR ou le FERR ne serait pas admissible et constituerait un retrait du régime de retraite, imposable dans les mains du cotisant.

Enfin, il y a lieu de noter que le vérificateur ou l'expert-comptable de la PME, c'est-à-dire de la société fermée en cause, doit préalablement attester la valeur des actions souscrites et l'admissibilité du placement au sein du REÉR ou du FERR autogéré. Les fonds qui représentent le prix de souscription des actions peuvent alors être versés à la nouvelle société en échange des certificats d'actions immatriculés au nom du régime et elles seront alors confiées au fiduciaire du REÉR ou du FERR.

Majorations potentielles

L'utilisation d'un REÉR ou FERR comme source de capital de risque peut paraître limitée à première vue, et cela est sans doute vrai pour plusieurs. Cependant, des possibilités plus grandes s'offrent aux cadres licenciés qui ont droit à une indemnité de départ parfois substantielle.

Une partie de cette indemnité de départ, assimilée aux fins de l'impôt à une allocation de retraite, peut alors être virée en franchise d'impôts à leur REÉR autogéré ou à un nouveau régime créé à cette fin.

En effet, un montant équivalent à 2 000 \$ par année d'emploi, plus 1 500 \$ par année d'emploi avant 1989 au cours desquelles le cadre ne participait pas à un régime de retraite ou à un régime de participation différée aux bénéfices ou durant lesquelles les cotisations patronales à un tel régime n'étaient pas dévolues à l'employé, peut être porté en franchise d'impôts à un REÉR. Pour les années postérieures à 1988, l'allocation en franchise d'impôts est limitée à 2 000 \$ par année jusqu'en 1995.

Par exemple, en supposant au début de 1997 le départ d'un cadre après 15 années de service, cela signifie un virement potentiel en franchise d'impôts de 24 500 \$ (3 500 \$ pour les sept années allant de 1982 à 1988 inclusivement), plus 14 000 \$ (2 000 \$ pour sept années allant de 1989 à 1995 inclusivement), soit un virement en franchise d'impôts de 38 500 \$ au REÉR du cadre licencié.

Une deuxième majoration est souvent disponible. En effet, le cadre licencié peut également demander une exemption de déductions d'impôts à la source aux deux paliers de gouvernement pour le transfert à son REÉR d'une partie supplémentaire de l'indemnité de départ, soit le montant du plafond non utilisé des cotisations à un REÉR à la fin de l'année d'imposition qui précède son départ de l'entreprise, plus le maximum d'excédent permis de cotisation, maintenant réduit au montant de 2 000 \$. Le montant total de cette seconde contribution en franchise d'impôts variera d'un cas à l'autre.

Ainsi, dans l'exemple susmentionné, en supposant que la partie non utilisée du potentiel de contributions au REÉR du cadre licencié à la fin de l'année précédente est de 15 000 \$, ce montant majoré de l'excédent permis de 2 000 \$ pourra s'ajouter au montant du premier virement de 38 500 \$, soit des transferts au REÉR en franchise d'impôts totalisant 55 500 \$.

L'excédent de l'indemnité de départ avec les deux virements effectués en franchise d'impôts sera évidemment assujéti aux déductions usuelles d'impôts à la source. Ce qu'il faut cependant retenir, c'est que le cadre licencié peut ainsi distraire une partie importante de son indemnité de départ, sinon la totalité, en vue d'un investissement admissible dans un REÉR, s'il respecte les formalités et les conditions imposées par le fisc. Par contre, il y a lieu de remarquer que les réductions d'impôts sur le revenu qui découlent des deux virements en franchise d'impôts mentionnés plus haut

peuvent constituer une source de capital supplémentaire, même si elle entraîne le paiement d'un impôt minimum de remplacement, le cas échéant. Pour minimiser cet inconvénient, il pourrait s'avérer utile d'éta-ler sur deux années d'imposition le paie-ment de l'indemnité de départ à être versée au REÉR du cadre.

Enfin, un troisième virement en franchise d'impôt au REÉR du cadre pourra parfois être effectué en ce qui concerne ses propres cotisations au régime de retraite à presta-tions définies de son ancien employeur, y compris le rendement sur ces sommes, dans la mesure où il n'a pas un droit acquis sur les cotisations de l'employeur. S'il a droit à la part de l'employeur, le transfert de ses droits acquis peut ne se faire que dans un REÉR immobilisé qui pourrait servir comme source de capital à risque s'il est autogéré. Dans ce cas, le cadre ne pourra se prévaloir du deuxième virement mentionné plus haut.

À la limite, toutes ces sommes pourraient être investies dans une société admissible, pourvu que les exigences de la réglementation mention-nées dans la partie portant sur les conditions et modalités à respecter soient respectées lors du démarrage de l'entreprise.

Utilisation d'un des programmes d'aide financière et d'un REÉR ou d'un FERR

Un exemple peut illustrer cette utilisation. Suppo-sons des mises de fonds provenant, à parts égales, du REÉR des deux fondateurs d'une nouvelle PME et du FERR de leurs parents, mises de fonds qui s'ajou-teront aux fonds provenant d'un des programmes d'aide financière, disons un prêt aux petites entre-prises (PPE).

Les principales caractéristiques d'un PPE sont mentionnées en annexe. Noter que le montant

maximum du prêt en vertu de ce programme peut s'élever à 275 000 \$, soit un montant équivalent à 90 % du montant de dépenses admissibles pou-vant atteindre 305 555 \$, l'écart entre ces deux montants devant être comblé par les mises de fonds des deux entrepreneurs.

Dans le contexte économique actuel, le cadre qui devient son propre patron ou qui s'assure d'un emploi au lieu d'être chô-meur emprunte une voie que plusieurs seront tentés de sui-vre; l'important, c'est que le cadre et ceux qui l'aideront soient conscients des risques que comporte cette démarche.

Supposons également que le plan d'affaires de la nouvelle société formée comportera un bilan d'ouverture qui intégrera les mises de fonds et le prêt aux petites entreprises, tel qu'illustré à la page suivante.

Dans cet exemple, de toute évidence, nous som-mes en présence d'actionnaires déterminés qui détiennent plus de 10 % du capital-actions de la nouvelle entreprise et dont le placement dans cette société admissible par leur REÉR est pla-fonné à moins de 25 000 \$.

Une convention entre les actionnaires devrait être signée et cette entente, sous réserve du consentement préalable des banquiers, pour-rait, par exemple, prévoir qu'environ le tiers des bénéfices nets annuels devraient prioritairement servir à payer les dividendes cumulatifs sur les actions privilégiées sous-crites par les parents ou les amis des deux entrepreneurs et que le solde non utilisé, le cas échéant, serait réservé au rachat graduel et prioritaire des actions privilégiées de caté-gorie A qu'ils détiennent.

Quant aux besoins imprévus de fonds, ils pour-raient être comblés par les épargnes person-

ACTIF

• Fonds de roulement requis au début	100 000 \$
• Locaux loués en vertu d'un bail à court terme	----
• Matériel et outillage au prix coûtant, y compris l'installation et les améliorations locatives	275 000 \$
• Frais de premier établissement, y compris les frais de constitution	<u>15 496 \$</u>
	390 496 \$

PASSIF

• Prêt à terme de petites entreprises, consenti par les banquiers (jusqu'à concurrence de 90 % des immobilisations admissibles de 275 000 \$)	<u>240 500 \$</u>
---	-------------------

CAPITAL

• Débentures 7½ %, convertibles en actions ordinaires, souscrites à même les épargnes personnelles « hors du REÉR » des deux fondateurs	50 000 \$
• Actions privilégiées de catégorie A, comportant un dividende cumulatif de 8 %, rachetables au gré des détenteurs et de la société, souscrites par des parents des deux fondateurs, soit 24 998 \$ chacun, à même leur FERR ou par des amis à même leur REÉR	49 996 \$
• Actions privilégiées de catégorie B, rachetables par la société, comportant un dividende cumulatif de 8 %, souscrites par les deux fondateurs à même leur REÉR, soit 24 998 \$ chacun	49 996
• Actions ordinaires, souscrites par les quatre actionnaires (hors le REÉR ou le FERR)	<u>4</u>
	<u>99 996 \$</u>
	<u>149 996 \$</u>
	390 496 \$

nelles des fondateurs ou par d'autres actionnaires déterminés qui seraient alors également assujettis aux dispositions de la convention des actionnaires.

Il y a lieu de noter que, dans cet exemple, la débenture au montant de 50 000 \$ ne peut être convertible en actions de la société dans l'immédiat, car les deux fondateurs détiendraient alors plus de 50 % du capital-actions de la nouvelle entreprise et leurs investissements ne respecteraient plus les conditions d'admissibilité des placements de cette nature au sein des REÉR et FERR. Toutefois, rien ne s'oppose à la conversion de la débenture après un certain laps de temps, disons après la première année d'exploitation.

Dans cet exemple, il y a lieu de noter que les deux fondateurs ont souscrit chacun à une action ordinaire comportant le droit de vote. Ainsi, ils pourraient tous bénéficier de l'exonération de gains en capital de 400 000 \$ à la réalisation éventuelle d'une plus-value dans la mesure où la société demeurerait une société admissible sous contrôle canadien et exploitant une petite entreprise lors du décès de l'un d'eux ou de la vente à un tiers de leurs actions ordinaires.

L'exemple peut être modifié, entre autres, pour convenir à un groupe de plus de dix employés désireux de relancer une entreprise avec ou sans l'aide de parents ou d'amis. Dans ce cas, des conditions d'admissibilité de l'investissement seraient respectées. Dès lors, les actionnaires ne seraient plus des actionnaires déterminés et ils pourraient souscrire plus de 24 999 \$ au capital de la société.

Les avantages de cette mesure fiscale

La mesure fiscale permettant l'utilisation des fonds des REÉR ou des FERR pour un investissement dans une PME a l'avantage d'élargir un peu les sources de capital de risque pour la formation de nouvelles entreprises ou pour les entreprises en difficulté financière ou encore, pour celles issues de la rationalisation de grandes sociétés qui se départissent d'un secteur de leur exploitation au profit d'un groupe de cadres et d'employés

de l'entreprise qui accèdent ainsi à l'actionnariat d'une nouvelle société.

Éviter de payer des impôts sur la totalité ou une partie importante d'indemnités de départ d'employés licenciés leur permet d'investir beaucoup plus comme capital de risque dans une entreprise existante ou dans le démarrage d'une nouvelle entreprise.

De plus, les détenteurs de REÉR ou de FERR autogéré ont intérêt à diversifier leurs placements pour y inclure des participations dans des PME dans la mesure où les perspectives de plus-value sont plus grandes que celles des placements conservateurs qui sont généralement effectués par ces régimes de retraite.

Ces sources de capital de risque permettent ainsi de compléter les mises de fonds exigées en vertu des programmes d'aide au démarrage ou au développement de PME.

Le montant maximum d'investissement de 24 999 \$ imposé aux actionnaires déterminés qui détiennent 10 % ou plus des actions de l'entreprise admissible ne les empêche pas d'investir davantage au lancement de l'entreprise à même leurs épargnes ou des emprunts personnels, investissements qui s'effectueront en contrepartie d'un titre de dette plutôt que d'actions participatives ou privilégiées de la société, comme l'exemple de la partie « Utilisation d'un des programmes d'aide financière et d'un REÉR ou d'un FERR » le démontre par le biais des débentures souscrites par les deux fondateurs.

Les risques

Les risques inhérents au recours de ces sources de capital de risque sautent aux yeux. En effet, un REÉR est constitué d'épargnes qui doivent fructifier en vue de la retraite. Si l'entreprise dans laquelle les fonds d'un régime de retraite sont investis devient insolvable, la perte subie par le régime n'aura aucune valeur fiscale pour le cadre ou l'employé, et ce dernier aura de la difficulté à se créer un fonds de retraite convenable s'il lui reste peu d'années avant la retraite ou s'il éprouve

de sérieuses difficultés à se trouver une source de revenus ou un autre emploi suffisamment rémunérateur pour lui permettre de renflouer son régime en vue d'une retraite confortable. De plus, le détenteur de REÉR perd également l'effet composé à long terme du rendement normal de ses cotisations si l'investissement s'avère une perte ou s'il rapporte annuellement moins qu'un autre placement admissible.

Dans le cas d'un FERR, une perte affectera immédiatement le revenu du régime que pourra subséquemment retirer le retraité.

Dans le contexte économique actuel, le cadre qui devient son propre patron ou qui s'assure d'un emploi au lieu d'être chômeur emprunte une voie que plusieurs seront tentés de suivre ; l'important, c'est que le cadre et ceux qui l'aideront soient conscients des risques que comporte cette démarche.

L'accent mis par nos gouvernements sur la nécessité de stimuler la création et l'essor de PME s'est accompagné de cette mesure permettant l'utilisation des fonds au sein d'un REÉR ou d'un FERR comme sources de capital de risque pour les entreprises de petite taille qui répondent aux exigences de nos lois fiscales.

Encore une fois, il y a lieu de rappeler qu'il n'est pas nécessaire que le capital de risque admissible soit en actions ordinaires ou participatives ; il peut être effectué en contrepartie d'actions privilégiées rachetables, comportant un dividende annuel cumulatif, de sorte que le REÉR ou le FERR pourra continuer à croître si la société qui a obtenu cette mise de fonds de capital de risque réalise suffisamment de bénéfices et déclare les dividendes annuels convenus. Les dividendes seront alors encaissés par le régime en franchise d'impôts. Il en est de même du produit du rachat éventuel des actions lors d'un refinancement ou de la vente des actions souscrites à un tiers – le produit de ces opérations n'ayant aucune incidence fiscale au sein du régime de retraite – propriétaire des actions.

L'utilisation des fonds investis ou à investir dans un REÉR ou FERR autogéré comme sources de capital de risque est encore peu connue et cette voie semble avoir été très peu utilisée jusqu'ici. Cette source de capital de risque, jointe aux programmes d'aide mis de l'avant par nos gouvernements, permet donc de majorer le montant total des fonds qui pourraient être disponibles à ceux et celles qui désirent lancer une nouvelle entreprise ou en acquérir une existante.

Il faudra sans doute quelques années avant de connaître le succès de cette mesure incitative qui, malgré les risques qu'elle comporte, peut constituer une source de capital de risque pour les personnes qui désirent démarrer ou redresser une entreprise et l'investisseur qui désire participer à l'actionnariat d'une PME ou diversifier son portefeuille de placement.

Note

1. Il y a lieu de noter que les fonds investis dans un REÉR auprès du Fonds de solidarité qui, en soi, n'est pas autogéré, pourraient être disponibles comme capital de risque dans une PME admissible.

ANNEXE

Prêt destiné à l'amélioration des entreprises ou PPE

- Toutes les petites entreprises sont admissibles, sauf les petites entreprises agricoles, de location d'immeubles ou d'achat d'immeubles en vue de la revente ainsi que les organismes de charité ou religieux.
- La taille des entreprises admissibles est passée à cinq millions de dollars en recettes annuelles.
- Le montant maximal d'un prêt à terme est maintenant de 250 000 \$ pour l'achat de terrains, de matériel et d'outillage, y compris l'installation et les améliorations locatives.
- Un financement jusqu'à concurrence de 90 % du coût des biens admissibles est possible.

- Le refinancement des biens achetés dans les 180 jours précédant la demande de crédit est également possible.
- L'échelonnement du remboursement peut, à la rigueur, s'effectuer sur 10 ans, même si les banquiers privilégient des prêts sur une durée bien inférieure.
- Le début des mensualités de remboursement du prêt peut être retardé jusqu'à 12 mois après la date du dernier déboursé effectué par le prêteur.
- Le taux d'intérêt fixe est fondé sur le taux des prêts hypothécaires, plus une majoration n'excédant pas 1,75 %.
- Des frais d'assurance de 2 % du montant du prêt doivent être versés par l'emprunteur auprès du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. Ces frais peuvent faire partie du prêt pourvu qu'il ne dépasse pas le montant maximum de 250 000 \$.
- Les garanties personnelles exigées par le prêteur ne peuvent excéder 25 % du montant du prêt consenti.

N.B. Le prêt ne peut servir à financer l'achat d'actions de d'autres sociétés, ni les besoins de fonds de roulement de l'entreprise, ni le remboursement des dettes courantes, sauf celles attribuables à l'achat d'immobilisations dans les 180 jours précédant la demande de crédit, tel qu'il est mentionné plus haut.



Fondation de
l'Entrepreneurship

rend hommage à

ses partenaires



Desjardins

CAISSE
DE DÉPÔT
ET PLACEMENT
DU QUÉBEC

 **Hydro
Québec**

ses gouverneurs



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE
DE DÉVELOPPEMENT
DE LA MAIN-D'ŒUVRE



TELESYSTEME



Ville de Montréal



VILLE DE
québec

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE ET URBAIN

LE
FONDS
DE SOLIDARITÉ
DES TRAVAILLEURS
DU QUÉBEC (FTQ)



ses associés gouvernementaux



Gouvernement du Québec
Ministère du Conseil exécutif
Secrétariat au développement des régions



Développement des ressources humaines
Human Resources Development



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie, du Commerce,
de la Science et de la Technologie



Bureau fédéral de
développement régional
(Québec)

Federal Office of
Regional Development
(Québec)

Organisations publiques et organisation territoriale

Marc-Urbain Proulx

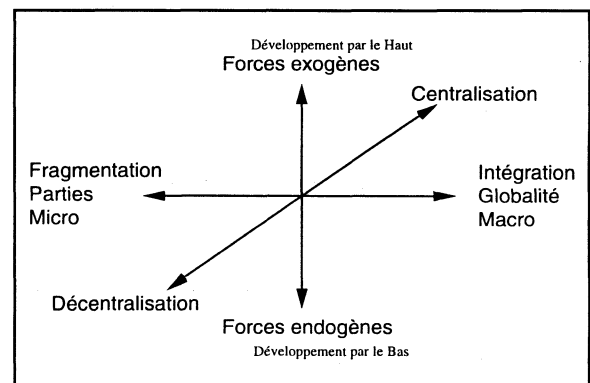
Organisations centralisées et décentralisées

L'analyse de l'organisation des territoires locaux et régionaux représente un champ scientifique à part entière. Il bénéficie de l'apport méthodologique des deux grandes visions de l'univers offertes par la philosophie de la science : les approches holistiques (tout global) et atomiques (collection de parties). Ces deux perspectives classiques charpentent les sciences sociales et offrent leurs concepts et théories pour saisir la réalité organisationnelle de la vie. À titre d'exemples, soulignons notamment les diptyques macro/micro, unité/diversité, ordre/désordre, développement par le haut/par le bas, fragmentation/intégration, forces exogènes/endogènes, etc. Les deux perspectives précitées offrent aussi deux modalités tout à fait distinctes pour l'organisation territoriale par les organisations publiques, soit la centralisation et la décentralisation.

La décentralisation représente en effet une modalité spécifique de gestion publique, avec ses vertus et ses vices bien identifiés par la philosophie politique. Pour tous les États occidentaux, cette option se positionne à contre-courant de l'approche unitaire et centralisée qui a dominé tout le XX^e siècle par l'entremise de ses finalités en matière d'uniformité, d'universalité, d'ordre, de consolidation, de concentration, etc., dans le cadre d'une société à construire globalement. La décentra-

lisation se réclame plutôt de la diversité, de la spécificité, de la liberté, de la créativité, du respect des particularités, de la mobilisation, etc., dans le cadre d'une société à construire de bas en haut à partir de ses parties constituantes, soit les communautés locales et régionales.

Schéma 1 Modèle d'analyse de l'organisation territoriale



On constate, à cet égard, que la plupart des pays démocratiques ont effectué, au cours des dernières décennies, des réformes de leur gestion publique en s'appuyant sur le principe de décentralisation. Ce regain d'intérêt pour les autorités publiques décentralisées semble coïncider avec le renforcement désiré, depuis 1945, des démocraties libérales. Tocqueville ne s'en porte que mieux !

En réalité, certains pays ont, à l'instar de l'Allemagne de l'après-guerre, privilégié la décentralisation des fonctions publiques à un échelon régional (Land) consolidé dans une organisation centrale, notamment l'Italie en 1971, la France en 1972 et 1982, l'Espagne en 1979-1980 et la Belgique en 1980. On y retrouve ainsi de véritables gouvernements régionaux qui exercent des responsabilités limitées et bien circonscrites. D'autres pays, tels que l'Angleterre, l'Écosse, les pays scandinaves et la Belgique ont mis de l'avant la consolidation des pouvoirs et des responsabilités par l'entremise d'une organisation supralocale intégratrice, notamment en éliminant totalement ou en partie les autorités locales. Des autorités centrales microrégionales (districts, communautés, petites régions) prennent en ces lieux une forme gouvernementale, avec des responsabilités relativement étendues. Tandis que les États des fédérations australiennes, américaines et canadiennes ont, d'une manière générale, favorisé une fragmentation des responsabilités et un éclatement des pouvoirs par une décentralisation qui multiplie les petites organisations unifonctionnelles locales, supralocales et régionales. Un système institutionnel de « gouvernance » territoriale permet la régulation globale et la cohérence des diverses fonctions exercées dans de multiples secteurs et sur diverses aires de gestion.

Au plan opérationnel, le degré de décentralisation gouvernementale effective varie évidemment d'une expérience à l'autre. Souvent, on a centralisé des fonctions locales traditionnelles ; dans d'autres cas on a créé des organisations dites décentralisées, mais avec très peu de pouvoir réel ; alors qu'une véritable décentralisation a été effectuée, dans certains cas, avec autonomie financière, élus au suffrage et pouvoir réglementaire. Malgré la diversité des modèles de référence qui oblige à nuancer et à pondérer la terminologie utilisée, il demeure toutefois très clair que l'agenda politique des trois dernières décennies en Occident a favorisé un accroissement des responsabilités publiques aux échelons locaux et régionaux.

Le cas du Québec

Dans ce vaste mouvement décentralisateur qui influence les démocraties modernes, le Québec n'a pas été en reste. Il est vrai que la construction et, ensuite, la modernisation de l'appareil d'État ont occasionné la centralisation des responsabilités publiques. Cependant, la démarche a été accompagnée d'une déconcentration de plusieurs organisations gouvernementales, d'une régionalisation de nombreuses fonctions publiques et d'une décentralisation de certaines responsabilités de l'État. Les spécialistes identifient, à ce propos, plusieurs phases distinctes, notamment la mise en place du régime municipal au milieu du XIX^e siècle, la création des régions administratives au cours de la révolution tranquille et la création des petites régions (MRC), au tournant des années 1980.

La décentralisation se réclame plutôt de la diversité, de la spécificité, de la liberté, de la créativité, du respect des particularités, de la mobilisation, etc., dans le cadre d'une société à construire de bas en haut à partir de ses parties constituantes, soit les communautés locales et régionales.

Le Québec dispose de ses traditionnelles autorités locales, soit 1 400 municipalités, 154 commissions scolaires et 224 chambres de commerce. S'ajoutent aujourd'hui à cette mosaïque, 16 CRD (Conseils régionaux de développement), quelque 202 directions régionales de ministères québécois et canadiens, 166 conseils régionaux dans la santé, la main-d'œuvre, la culture, le tourisme, les loisirs, l'environnement, etc., 96 conseils de MRC (municipalités régionales de comté), 161 CLSC (Centres locaux de services communautaires), 127 corporations locales de développement économique, 54 cégeps, 53 SADC (Sociétés d'aide au développement des

collectivités), 87 SOLIDE (Sociétés locales d'investissements et de développement économique), des centres de R&D, des centres d'accueil, 99 SAJE (Sociétés d'aide aux jeunes entrepreneurs), 31 carrefours jeunesse-emploi, 87 fonds locaux (FIL et SOLIDE), une quarantaine de SIDAC (Sociétés d'initiatives et de développement d'artères commerciales), des organisations sectorielles (industries, tourisme, forêts, etc.) ainsi qu'une multitude de comités, associations, commissions, clubs et autres groupes concernés par la gestion de biens et services publics, sans oublier les centaines de syndicats et unions locaux et régionaux ainsi que les milliers de groupes communautaires qui s'activent à des intérêts collectifs.

L'agenda politique des trois dernières décennies en Occident a favorisé un accroissement des responsabilités publiques aux échelons locaux et régionaux.

Cette description nous offre un aperçu du contexte politico-administratif global qui préside dans le Québec infranational. Puisque la décentralisation gouvernementale revient depuis quelques années au cœur du débat sur les politiques locale et régionale du Québec, il devient tout à fait approprié de se poser quelques questions en matière d'organisation territoriale (locale, MRC et régionale) des diverses organisations publiques décentralisées à un certain degré.

Fragmentation et intégration territoriale des organisations

Au Québec, le gouvernement a clairement choisi, dans le passé, un mode de décentralisation gouvernementale aux responsabilités fragmentées et au pouvoir éclaté : fragmentation par secteurs d'activités et éclatement par échelons terri-

toriaux. Cette organisation générale des fonctions publiques ressemble considérablement à celle de plusieurs États qui possèdent une faible population dispersée sur un vaste espace. Il possède ses forces à exploiter ainsi que ses faiblesses à contrer.

À titre d'exemple, au Québec, le vaste secteur public du Saguenay-Lac-Saint-Jean renferme 257 organisations publiques, parapubliques et collectives. Elles sont réparties entre trois échelons territoriaux (municipalités, MRC et supralocal ainsi que régions administratives). Ces organisations de petites et moyennes dimensions oeuvrent dans une douzaine de grands champs qui renferment, en réalité, plus d'une quarantaine de secteurs d'activités publiques. L'intégration globale s'effectue par des mécanismes de coordination horizontale et verticale, basés largement sur le volontarisme des décideurs en place plutôt que sur les relations hiérarchiques de type pyramidal. Pour l'horizontalité, il existe les conseils municipaux, les MRC et les conseils régionaux de concertation (développement). Ces conseils sont appuyés par des mécanismes moins formels, tels que les comités, les groupes, les forums, les multiples tables de concertation ainsi que la CAR (Conférence administrative régionale). En ce qui concerne la verticalité interéchelons, le SDR (Secrétariat au développement des régions), le conseil des MRC et le CRD jouent un rôle de coordination très important. Ils sont appuyés par les outils de planification, des conventions plus ou moins formelles et des ententes plus formalisées.

Pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean, le tableau 1 (à la page suivante) illustre cet héritage politico-administratif d'un vaste secteur public territorial qui a pris clairement sa place entre le secteur privé (marché) et le secteur communautaire. Héritage collectif sur lequel le Québec doit maintenant compter pour gérer des programmes, des biens et des services à la population, aux travailleurs et aux entreprises, dans un esprit de création des conditions favorables au développement social, culturel et économique, et ce, d'une manière durable.

Tableau 1 Portrait du vaste secteur public au Saguenay–Lac-Saint-Jean

CHAMPS D'ACTIVITÉS	TERRITOIRE D'ACTIVITÉS			
	LOCAL	SUPRALocal	RÉGIONAL	TOTAL
Affaires municipales	60	4	1	65
Affaires sociales	1	14	7	22
Culture et communication	1	0	10	11
Éducation	0	12	7	19
Services publics et collectifs	0	3	20	23
Loisirs et environnement	0	0	7	7
Commerce	4	0	2	6
Industrie et construction	4	4	8	16
Agriculture et alimentation	1	3	6	10
Travail et main-d'œuvre	0	1	4	5
Forêts, énergie et ressources	4	3	15	22
Développement économique	38	8	5	51
Total	113	52	92	257
Pourcentage par territoire	44,0 %	20,2 %	35,8 %	100 %

Source : Profil des organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay–Lac-Saint-Jean, édition GRIR, UQAC, Chicoutimi, 516 pages, 1996.

Le régionalisme fonctionnel et politique

Lors de la reconnaissance formelle d'un gouvernement à part entière pour le Québec en 1867, 632 municipalités locales étaient déjà érigées, grâce aux décrets de 1848 et de 1855. La légitimité de ces autorités locales repose largement sur le principe du respect des besoins, goûts et préférences des citoyens dans la gestion publique de biens et services collectifs. Principe fondamental qui est constamment venu hanter l'État québécois lors de sa prise en main progressive de responsabilités dévolues par l'Acte de l'Amérique du Nord britannique. À cet effet, le gouvernement du Québec a formé des agences régionales, dès la création des premiers ministères ou départements dispensateurs de services. Le mouvement a d'abord commencé dans l'agriculture, la voirie et les ressources naturelles

pour ensuite s'étendre dans les autres fonctions, au fur et à mesure que l'appareil d'État a pris de l'expansion en se modernisant.

Cette régionalisation de l'État québécois représente ce qu'il est convenu de désigner sous le libellé de « régionalisme fonctionnel ». Il représente la manière classique pour un gouvernement de concevoir et de traiter, par le haut, ses régions. Celles-ci sont ainsi considérées par l'État comme le réceptacle de ses politiques régionales sectorielles et comme des aires de gestion de ses fonctions et tâches administratives à déconcentrer en-dehors de la capitale nationale. On vise, à cet effet, en principe, une meilleure pénétration des stratégies gouvernementales sur le vaste espace ainsi qu'un meilleur contrôle central sur les diverses activités effectuées dans les régions. Selon cette conception du régionalisme, il n'y a généralement pas de transfert d'autorité, ou si peu. Le centre flirte plutôt avec les élites locales et régionales en

assistant financièrement les initiatives et en récupérant le leadership. La rationalité technocratique et la hiérarchie s'imposent, en réalité, pour appuyer les décideurs politiques nationaux et locaux dans leurs interventions. Les analystes de la science régionale qualifient ce régionalisme fonctionnel de centralisme déguisé, puisque le véritable pouvoir demeure dans les mains de l'État central.

Les élites locales traditionnelles du Québec ont, par ailleurs, réagi face à la nécessité de renforcer leurs organisations de gestion publique. Des responsabilités et des moyens ont été réclamés à l'État central. Elles ont, à cet effet, collaboré ensemble pour la mise en place de structures de gestion et de développement : le régionalisme politique.

Le régionalisme politique est généralement basé sur la solidarité qui transforme les collectivités territoriales en communautés. La prise en main du devenir collectif par les citoyens et leurs représentants devient sa finalité première. Il est ancré sur la décentralisation de responsabilités et de moyens à des échelons territoriaux correspondant à des aires naturelles pour la desserte de services publics. Ces aires sont généralement découpées en fonction de l'identité collective et de l'appartenance aux lieux. Le renforcement de la culture régionale s'avère ainsi son leitmotiv. Le régionalisme politique est concerné, en principe, par le don de l'autorité décisionnelle (pouvoir) à ceux et celles qui sont dans le champ,

près des problèmes et des besoins. Il vise une meilleure efficacité dans le secteur public en rapprochant les gouvernants des gouvernés, ce qui, en principe, responsabilise, de part et d'autre, tout en éliminant les intermédiaires qui alourdissent les relations. La création d'impulsions de développement par le bas est aussi visée. Face à ce double but, on mise beaucoup plus sur le contrôle politique que sur la coordination bureaucratique.

Le cas du Saguenay-Lac-Saint-Jean

À l'instar des 15 autres régions administratives du Québec, l'échelon régional au Saguenay-Lac-Saint-Jean est une création d'inspiration nationale correspondant, il est vrai, à une réalité géographique qui offre une forme et des limites au territoire. Le régionalisme fonctionnel s'est concrétisé à cet échelon avec la mise en place de directions régionales des différents ministères, de divers bureaux administratifs et de conseils régionaux peu autonomes financièrement. Ces organisations régionales défendent certes, dans la mesure du possible, les intérêts de la région auprès des instances supérieures. Leurs possibilités sont, en ce sens, fort limitées. En effet, elles sont totalement sujettes aux mandats offerts par les gouvernements supérieurs. Québec statue

Tableau 2 Sources de financement public au Saguenay-Lac-Saint-Jean

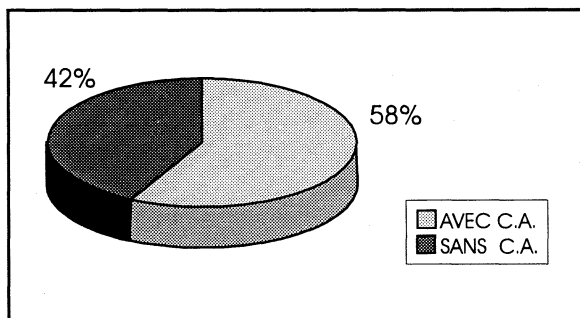
SOURCES DE FINANCEMENT	TYPE D'ORGANISATION			
	LOCALE	SUPRALocale	RÉGIONALE	TOUS
Central	10,7 %	84,9 %	78,0 %	69,5 %
Local	61,7 %	8,1 %	0,7 %	12,6 %
Autres	27,5 %	6,9 %	21,2 %	17,8 %
Total	99,9 %	100,0 %	99,9 %	99,9 %

Source : Profil des organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay-Lac-Saint-Jean, édition GRIR, UQAC, Chicoutimi, 520 pages, 1996.

non seulement sur de nombreuses normes nationales, mais aussi sur des règles politico-administratives, notamment les modalités de représentation des membres des conseils régionaux.

Ce régionalisme fonctionnel largement instauré à l'échelon de la région administrative permet à l'État d'effectuer essentiellement deux grandes catégories de fonctions publiques, soit la gestion de programmes gouvernementaux et de certains services ainsi que l'animation sectorielle de la consultation, de la concertation et du développement. Pour ce faire, on retrouve, à l'échelon régional, 36 % de toutes les organisations publiques, parapubliques et collectives (tableau 1), 34 % de toutes les ressources financières de fonctionnement et 50 % de toutes les ressources humaines du vaste secteur public au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Graphique 1 Organisations régionales avec ou sans C. A.



Source : Profil des organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay-Lac-Saint-Jean, édition GRIR, UQAC, Chicoutimi, 520 pages.

L'autonomie à l'échelon régional s'avère très relative, puisque le financement pour le fonctionnement des organisations régionales relève à 78 % des gouvernements centraux (tableau 2), et ce, sans compter les importantes ressources financières allouées dans la région par les divers programmes québécois et canadiens. En réalité, l'échelon régional au Saguenay-Lac-Saint-Jean et ailleurs au Québec est très largement dépendant pour son fonctionnement réel sur le plan financier des gouvernements supérieurs.

L'imputabilité des décisions prises à l'échelon régional s'avère aussi largement tributaire des gouvernements supérieurs. Notons, à cet égard, que sur les 44 organisations qui ne possèdent pas de C. A., dans tout le vaste secteur public du Saguenay-Lac-Saint-Jean, 39 sont localisées à l'échelon territorial le plus élevé (région). En réalité, le graphique 1 illustre que, sur les 92 organisations qui oeuvrent à l'échelon régional, 42 % n'ont pas de conseil d'administration.

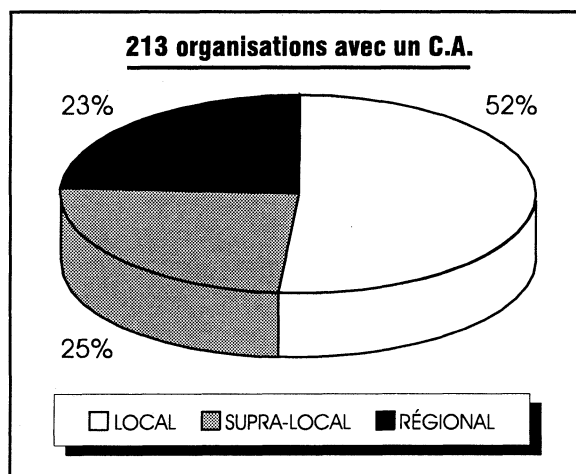
Au Québec, le gouvernement a clairement choisi, dans le passé, un mode de décentralisation gouvernementale aux responsabilités fragmentées et au pouvoir éclaté : fragmentation par secteurs d'activités et éclatement par échelons territoriaux.

Ces organisations sans C. A. reçoivent totalement leurs directives de Québec ou d'Ottawa. Pour ce faire, les règles de la hiérarchie et les normes de l'imputabilité administrative régulent les relations centre/régions. Elles marquent aussi la dépendance des segments inférieurs, localisés sur le terrain. Malgré un certain nombre de lourdeurs administratives connues et largement reconnues, ces relations verticales fonctionnent assez bien dans la perspective des donneurs d'ordres localisés à Québec, grâce aux procédures techniques formalisées, notamment la nouvelle formule des ententes cadre qui guide désormais, tant bien que mal, l'allocation des ressources issues des programmes québécois.

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, sur les 2 215 sièges à combler aux 213 conseils d'administration du secteur public présent, notons que 29 % de ces sièges se retrouvent à l'échelon régional. Les conseils régionaux sont cependant très peu imputables directement devant la population. En effet, nos données nous permettent de constater que 88 % des 629

membres assis aux conseils d'administration des organisations publiques, parapubliques et collectives régionales sont élus par l'assemblée générale et non par la population.

Graphique 2 C. A. par territoires dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean



Source : Profil des organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay-Lac-Saint-Jean, édition GRIR, UQAC, Chicoutimi, 520 pages.

Ce sont les directions régionales des ministères qui gèrent la majorité des mesures dans leur secteur d'intervention en régions. Notons, à cet égard, que le conseil de la RRSSS (Régie régionale de la santé et des services sociaux), celui de la SQDM (Société québécoise de la main-d'œuvre) et du CRCD (Conseil régional de concertation et de développement) s'avèrent en partie responsables des sommes allouées dans leur secteur respectif. En partie seulement, car leur C.A. est, lui aussi, non imputable directement devant la population. Les autres conseils régionaux ne sont, en réalité, pas vraiment responsables des ressources financières allouées dans leur secteur à l'échelon régional. Ils s'emploient surtout à d'autres tâches tout à fait essentielles, par ailleurs, au développement régional. Les conseils régionaux sectoriels sont, en réalité, des oreilles sur le milieu (consultation), des lieux d'expression de la base (leadership), des promoteurs de projets (analyse), des défenseurs de leurs clients (démarchage),

des dispensateurs de certains services (entrepreneuriat) et des sélectionneurs de priorités dans leur secteur respectif (concertation). Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, mis à part le ministre régional, les députés membres du caucus régional et, dans une moindre mesure, les conseils régionaux, le pouvoir politique dans la région réside à l'échelon local (municipalités) et supralocal (MRC/agglomérations). Les faits parlent d'eux-mêmes à propos de ce régionalisme politique. Sur les 165 organisations publiques, parapubliques et collectives qui prennent assise territoriale à ces deux échelons locaux, seulement cinq d'entre elles ne possèdent pas de C.A. De plus, 44 % des membres de ces 160 conseils locaux et supralocaux sont élus directement au suffrage par la population. Soulignons aussi que 77 % de tous les C.A. du vaste secteur public dans la région se retrouvent à ces deux échelons territoriaux (graphique 2).

Ce pouvoir régional d'action, largement ancré aux échelons local et supralocal, s'appuie sur une longue tradition d'organisation territoriale des collectivités de vie (seigneuries, paroisses, cantons, villages...) qui a été institutionnalisée par le régime municipal à partir de 1848. Les conseils municipaux se sont alors multipliés au Québec pour atteindre le nombre de 1 748 en 1961. Ce pouvoir local qui s'est constitué notamment au Saguenay-Lac-Saint-Jean fut cependant érodé tout au long du XX^e siècle par la centralisation gouvernementale nécessaire, semble-t-il, à la construction de l'État québécois. Notons en contrepartie trois efforts importants de décentralisation gouvernementale : la création des conseils régionaux sectoriels au cours de la décennie 70, la réforme de la fiscalité municipale en 1978 et la création des conseils de MRC à la suite de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* en 1979. Soulignons aussi que les deux Conférences socioéconomiques régionales effectuées durant la décennie 80 ont permis le renforcement ponctuel, mais substantiel, du régionalisme politique. Récemment, la multiplication des petits conseils, comités et mini-sommets de développement économique

représente un pas de plus dans cette direction de progrès du régionalisme politique au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il s'appuie sur quelques autres légitimités étatiques reconnues qui lui offrent sa raison d'être. Pensons notamment à la légitimité juridique offerte par les décrets gouvernementaux, le Code municipal et la *Loi des cités et villes*.

En matière de financement, 89 % du financement des organisations locales est issu de sources locales grâce à l'impôt foncier (62 %) et à d'autres formes, tels que la tarification et les revenus du domaine (27 %). Le tableau 2 nous permet aussi de noter que 15 % du financement des organisations supralocales est issu des sources locales ou supralocales et que seulement 0,7 % du financement des organisations régionales vient de sources locales.

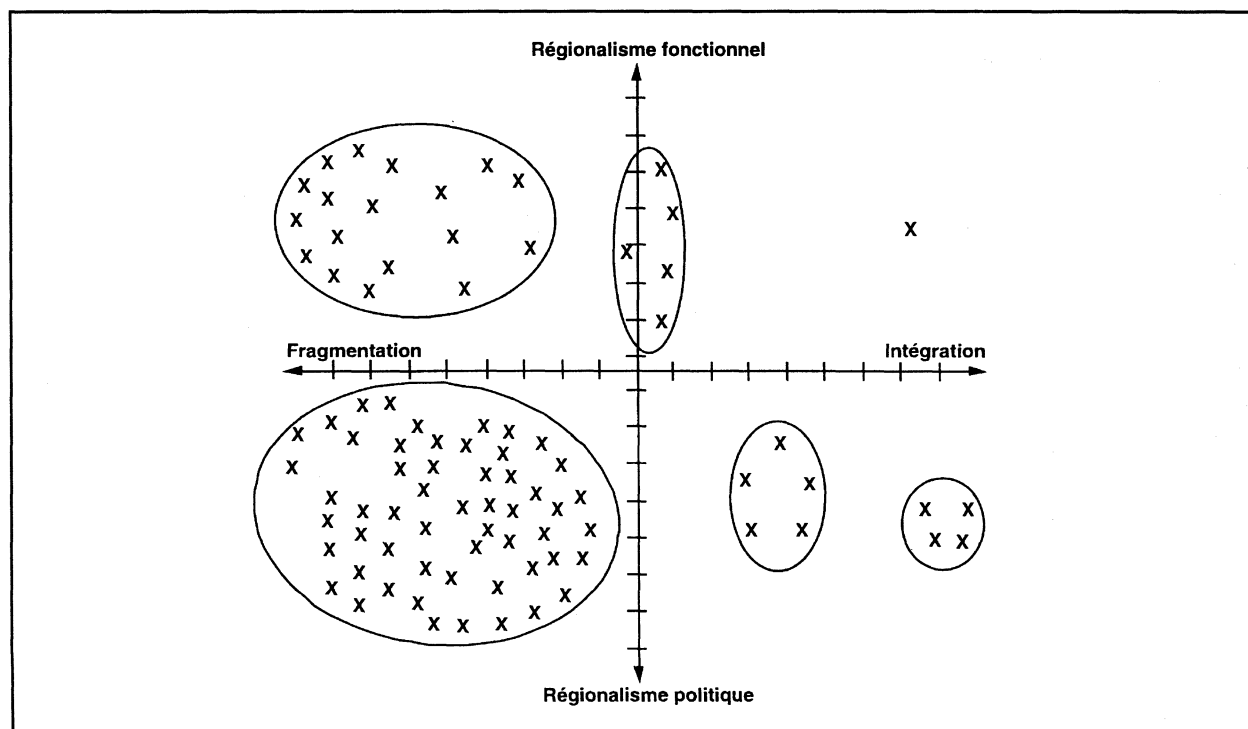
Il est à noter aussi que les conseils municipaux et les conseils de MRC permettent la présence et la

participation des citoyens, des travailleurs et des entreprises. Il existe autour de 750 groupes dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ils sont très largement ancrés localement, ce qui ne les empêche pas d'investir des espaces supralocaux. Ces groupes concourent entre eux pour l'orientation des politiques locales.

Localisation du pouvoir et modes d'organisation en régions

Les données traitées permettent à notre analyse de bénéficier du positionnement précis des diverses organisations publiques, parapubliques collectives qui oeuvrent sur les différents territoires du Québec (schéma 2). Les principales variables retenues ici pour mesurer les quatre composantes principales de notre modèle et pour

Schéma 2 Positionnement des organisations publiques en régions



y positionner chaque organisation sont le nombre de fonctions exercées, l'imputabilité des décideurs et l'autonomie financière.

Dans le quadrant supérieur gauche, qui représente le régionalisme fonctionnel fragmenté, se localisent les directions (bureaux et agences) des différents ministères québécois et canadiens. Certaines de ces organisations publiques et parapubliques possèdent un degré de pouvoir décisionnel et un certain degré d'autonomie financière, se rapprochant ainsi de l'axe horizontal. Par ailleurs, certaines organisations sont dotées d'une vocation bifonctionnelle ou multifonctionnelle, notamment les régies régionales de la santé et des services sociaux (RRSSS). Celles-ci se localisent ainsi plus près de l'axe vertical qui sépare la fragmentation totale située à une extrémité de l'intégration totale.

Les analystes de la science régionale qualifient ce régionalisme fonctionnel de centralisme déguisé, puisque le véritable pouvoir demeure dans les mains de l'État central.

Dans le quadrant supérieur droit se localisent les organisations qui cherchent l'intégration des diverses fonctions exercées par les directions des ministères de l'État. On retrouve, dans cette zone, le SDR (Secrétariat au développement des régions), le BFDR (Bureau fédéral de développement régional) et quelques organisations multifonctionnelles. Notons que le CRD (Conseil régional de développement) se localise plus près de l'axe horizontal, étant donné son degré d'autonomie décisionnelle et financière. La position illustrée à l'extrême de cette zone d'intégration du régionalisme fonctionnel est représentée par la CAR (Conférence administrative régionale).

Dignes représentantes du régionalisme politique dit fragmenté ou éclaté, les municipalités se localisent toutes dans le quadrant inférieur gauche, plus ou moins près de l'axe vertical selon le nombre de fonctions exercées (aqueduc, voirie, sécurité, loisirs, etc.). Dépendantes des transferts de l'État à un certain degré, plusieurs d'entre elles possèdent moins d'autonomie financière et se rapprochent ainsi davantage de l'axe horizontal. Précisons aussi que les commissions scolaires sont localisées dans ce même quadrant, très à gauche puisqu'elles sont unifonctionnelle, et près de l'axe horizontal étant donné leur peu d'autonomie financière.

Finalement, les conseils de MRC représentent la volonté de consolidation pour intégrer les fonctions exercées dans le cadre du régionalisme politique. Ils se situent ainsi dans le quadrant inférieur droit. Les SADC (Sociétés d'aide au développement des collectivités) se localisent aussi dans cette zone, bien que leur désir d'intégration territoriale des diverses fonctions exercées soit davantage basé sur le volontariat de leurs partenaires. Il en est de même pour les « guichets uniques », les forums et tous les autres mécanismes collectifs de coordination volontaire, qui se localisent plus vers l'extrême droite dans ce quadrant.

Ainsi, notre modèle d'analyse par composantes principales et nos données collectées dans le contexte de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean nous permettent de localiser toutes les organisations publiques, parapubliques et collectives qui oeuvrent dans les régions du Québec. Au plan scientifique, la pertinence de ce modèle est sans équivoque.

Aussi, ce cadre formalisé peut évidemment servir à positionner les changements actuellement en cours au Québec, initiés par les politiques locales et régionales du gouvernement. C'est d'ailleurs en cette matière que notre exercice de formalisation, offert dans ce texte, devient socialement pertinent. Il

permet d'enrichir la vision de nos élus et experts qui oeuvrent aux différents échelons territoriaux du Québec infranational.

Conclusion

Il est important de souligner que la localisation, dans les quadrants de gauche, de la majorité des organisations publiques, parapubliques et collectives qui oeuvrent en régions n'est pas fortuite. Il s'agit d'un mode d'organisation territoriale des fonctions publiques, basé sur la présence dans le champ de nombreuses petites organisations unifonctionnelles (régionalisme fragmenté). Il s'agit d'un mode d'organisation qui possède plusieurs vertus. En effet, les petites organisations publiques qui exercent dans un seul champ d'activité (santé, emploi, éducation, loisirs, développement économique, etc.) offrent des avantages indéniables en matière d'efficacité économique et démocratique.

Enfin, plus près des gens, les petites organisations publiques favorisent davantage l'autodéveloppement local et régional en étant plus mobilisatrices des ressources humaines et du leadership.

Sous l'angle de l'efficacité économique, il est pertinent d'énoncer ici une importante leçon induite au cours des dernières décennies et qui confronte sérieusement le traditionnel principe d'économies d'échelle : les petites unités de gestion sont souvent plus performantes et innovatrices que les grandes. Par la concentration de leurs ressources sur une seule mission, les petites organisations sont, en effet, moins complexes administrativement et ainsi, moins lourdes dans leur fonctionnement. Elles sont donc plus flexibles face à la nécessité

d'adaptation aux changements rapides de notre société en mutation constante. Les décisions se prennent plus rapidement dans de petites structures. Un ensemble de petites organisations à vocation unique sur un territoire de gestion publique génère plus de solutions originales et créatrices face aux divers problèmes spécifiques qui se posent dans la réalité quotidienne. Finalement, plus près des gens, les petites organisations publiques favorisent davantage l'autodéveloppement local et régional en étant plus mobilisatrices des ressources humaines et du leadership.

Du point de vue de la démocratie, les petites organisations publiques (régionalisme fragmenté) participent considérablement à la protection de la liberté des personnes en rapprochant les gouvernants des gouvernés. Par la desserte de petites clientèles spécifiques, les unités de petites dimensions sont, en effet, plus accessibles aux citoyens et offrent l'opportunité d'une bonne visibilité sur les coûts et bénéfices des services reçus. Une telle transparence en gestion publique facilite la prise en main de responsabilités, autant du côté des décideurs que de celui des citoyens. Sur un territoire local ou régional donné, le choix d'un ensemble de petites organisations univocationnelles plutôt qu'une grande organisation multivocationnelle offre, par ailleurs, une panoplie de tribunes pour la représentation des multiples et divers intérêts qui existent *a priori* parmi les nombreux clients du secteur public. Cela favorise la participation des citoyens, la mobilisation des acteurs du développement ainsi que l'émergence de divers leaders communautaires accompagnés de leurs idées, de leur énergie et de leurs initiatives.

Ainsi, au Québec, il faut bien réfléchir avant de trop promouvoir l'intégration globale sur les territoires par une structure centrale multivocationnelle, « consolidatrice » des diverses fonctions publiques exercées sur le terrain. La centralisation en régions représente une solution facilement préconisée à la suite d'une analyse très rapide effectuée par les décideurs hon-

nêtes, bien intentionnés, mais friands de pouvoir soi-disant miraculeux. L'option d'un gouvernement central en région apparaît même magique. Elle correspond certes, à une tendance naturelle de croissance administrative pour les organisations déjà en place. Dans le vaste secteur public québécois, les avantages gagnés par ce mode d'organisation territoriale, sous l'angle de la cohérence, risqueraient d'être rapidement perdus par les lourdeurs administratives, les lenteurs décisionnelles, l'inflexibilité des interventions et l'inadaptation des services aux besoins des clients. Il nous semble plus sage de chercher plutôt du côté de l'intégration territoriale des responsabilités fragmentées par l'entremise de mécanismes novateurs de coordination volontaire. Nous pourrions ainsi conserver le maximum de vertus, tout en évitant la majorité des vices.

Notes et références

1. M. U. PROULX (1995), « Regards sur la décentralisation gouvernementale », éditions GRIR, UQAC, Chicoutimi, 422 pages.
2. M. U. PROULX (1996), « Gouvernement du Québec et gouvernance territoriale », dans Paquerot, S., *L'État aux orties ?*, éd. Écosociété, Montréal, 282 pages.
3. J. L. KLEIN (1989), « Les mouvements sociaux et le local dans la régulation post-keynésienne », dans Gagnon, C. et al., *Le local en mouvement*, éditions GRIR, Chicoutimi, 395 pages.
4. Une discussion approfondie sur les vertus et les vices de la fragmentation fonctionnelle et de l'intégration territoriale a été effectuée par M. U. PROULX (1997), « La décentralisation comme politique régionale », dans Côté, S. et al., *Action collective et décentralisation*, édition GRIDEQ-GRIR, Rimouski-Chicoutimi, 258 pages.

M *aîtrise en gestion des organisations*

**NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS**

LES DÉFIS

Créer de nouvelles entreprises
Affronter une concurrence mondiale
Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

TROIS ORIENTATIONS	ENTREPRENEURSHIP INTERNATIONAL INNOVATION
DEUX PROFILS	PROFESSIONNEL (stages) SCIENTIFIQUE (mémoire)

LA CLIENTÈLE

La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

RENSEIGNEMENT SUPPLÉMENTAIRES: 545-5282 ou 545-5424

Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise
(local 4-753) ou au bureau du registraire.



**Université
du Québec
à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone: (418) 545-5011
Télécopieur: (418) 545-5012

Un nouveau PDG à la Fondation de l'Entrepreneurship

Entrevue avec Germain Desbiens par Nicole Charette

Nouveau président-directeur général de la Fondation de l'Entrepreneurship¹, Germain Desbiens possède une licence en pédagogie de l'Université Laval et une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique. Après avoir enseigné au secondaire de 1968 à 1975, il devient responsable des activités étudiantes parascolaires au ministère de l'Éducation jusqu'en 1983. Puis, à titre de directeur du Centre de coordination des opérations de la Corporation Québec 84, il participe activement aux négociations de certaines d'ententes de service avec des PME.

De 1995 à 1997, il a mis sur pied et dirigé la Direction de formation en gestion d'entreprises pour le compte du ministère de l'Industrie et du Commerce. Il contribue activement au développement d'une pédagogie adaptée aux entrepreneurs et met de l'avant le concept d'entreprises de classe mondiale et ce, dès le début des années 1990. Monsieur Desbiens est aussi membre de nombreux réseaux voués à l'avancement du management au Québec et à l'étranger.

Cette entrevue tente de le faire mieux connaître, de définir avec lui certains concepts et de préciser les orientations qu'il compte donner à la Fondation.

L'entrepreneur, fruit et acteur de son milieu

Monsieur Desbiens, vous êtes un éducateur et un formateur qui avez enseigné la philosophie et la catéchèse. Vous vous êtes aussi engagé dans la vie étudiante et les activités parascolaires à plusieurs titres : animateur d'activités, concepteur de politiques éducatives nationales et formateur de gestionnaires scolaires. Comment expliquez-vous votre passage à la gestion d'entreprise et à l'entrepreneurship ?

Ce passage s'est fait tout naturellement ! Dès le départ, comme éducateur, je voyais mon rôle comme suit : appuyer l'étudiant dans la réalisation de son projet de vie d'abord et dans son projet d'apprentissage ensuite. L'étudiant était donc le principal responsable de son développement... comme un véritable entrepreneur ! Je croyais également, et je crois toujours, que le temps de loisir est un moment de grâce pour développer ses talents. Libéré des contraintes d'examen ou de l'obligation de produire à tout prix, l'étudiant évolue alors dans un contexte propice à la créativité, au droit à l'erreur, et, par-dessus tout, il se retrouve dans le lieu du rêve et des projets personnels ou collectifs... comme dans une entreprise !

Au ministère de l'Éducation, les activités et les programmes de perfectionnement que nous concevions à l'intention des directions d'école

étaient également inspirés de ces principes... et ils étaient bien reçus. On considérait alors le directeur d'école comme le leader d'une organisation qui a des clients, des employés et des actionnaires (parents). La performance de l'école se mesurait sur la satisfaction de ces trois composantes.

En acceptant le mandat du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST) de revoir la pédagogie utilisée pour le perfectionnement des entrepreneurs, je relevais le défi de contribuer à consolider les PME, donc à créer des emplois pour les jeunes. Je poursuivais ainsi dans la lignée de mes engagements premiers. Finalement, avec la Fondation de l'Entrepreneurship, j'ai l'impression de « boucler la boucle » d'une carrière entièrement consacrée au développement des personnes et au support à la réalisation de leurs projets.

Qui vous a le plus influencé ?

Parmi les écoles qui m'ont le plus marqué, je dirais l'Évangile et le sport. La première, pour comprendre la valeur réelle de chaque personne ; la seconde, pour expérimenter le plaisir du dépassement, de l'accomplissement gratuit. Ces deux écoles étaient réunies dans l'œuvre des « PATRO » que j'ai fréquenté durant ma jeunesse.

Les auteurs et personnes auxquels j'attribue le plus d'influence sur ma pensée et ma vie sont tous des humanistes polyvalents, des gens à l'esprit large capables d'intégrer toutes les dimensions d'un problème ou d'une situation. En tête de liste, je placerais Fernand Dumont qui m'a enseigné à l'Université Laval et avec lequel j'ai eu quelques entretiens marquants. Mais j'ai aussi beaucoup de respect et d'admiration pour Teilhard de Chardin, Marilyn Fergusson, Edgar Morin, Henri Laborit et, plus récemment, Cornelius Costoradiadis.

À l'aube de l'an 2000, comment définissez-vous l'entrepreneurship ?

Il m'apparaît clair que la notion d'entrepreneurship déborde largement les secteurs traditionnellement associés aux entreprises manufacturières, commerciales et de services. Elle englobe tous les secteurs de l'activité humaine. Je pense particulièrement aux domaines de la culture, de la science et du social qui présentent tous des opportunités incroyables. À titre d'exemple, si la gestion de l'environnement est devenue, en peu de temps, un secteur économique en forte croissance, de même il est facile d'imaginer que les services aux communautés et les services aux personnes connaîtront, au cours des prochaines années, des développements majeurs.

À l'aube de l'an 2000, on constate aussi que l'entrepreneurship se manifeste sous différentes formes : travail autonome, entrepreneurship collectif, partenariat et réseautage d'entreprises, intrapreneurship, etc. Connaissez-vous le dénominateur commun qui caractérise les emplois de l'avenir ? C'est l'entrepreneurship ! Les emplois en demande présentement font de plus en plus appel à des habilités entrepreneuriales : compétence dans un domaine, initiative, créativité, autonomie, capacité de solidarité et sens des responsabilités.

On peut donc définir l'entrepreneurship comme une passion qui pousse une personne, un groupe de personnes à consacrer ressources personnelles et compétences pour créer, à l'aide d'autres personnes ou entreprises, un produit ou un service répondant à un besoin, à une attente d'une clientèle réelle ou potentielle.

Parlez-nous de certains projets qui vous tiennent à coeur.

Pour assurer la pérennité de l'œuvre de la Fondation de l'Entrepreneurship et lui permettre de réaliser pleinement sa mission pour le dévelop-

pement d'une culture entrepreneuriale dynamique au Québec, il faudra augmenter le nombre de nos collaborateurs et partenaires. Dans un premier temps, nous solliciterons les dirigeants de PME afin qu'ils s'engagent davantage, que ce soit pour le financement de nos activités auprès des jeunes ou pour le parrainage de nouvelles entreprises. Quant à elles, les grandes entreprises seront invitées à favoriser l'essaimage ou la création de nouvelles entreprises à partir de leur propre organisation.

Pour mieux soutenir le milieu scolaire, nous poursuivons la mise sur pied d'un institut d'entrepreneurship au sein de la Fondation de l'Entrepreneurship. Il aura pour mandat de veiller à ce que la sensibilisation et la formation en entrepreneurship occupent la place appropriée à tous les niveaux d'éducation au Québec, soit maternelle, primaire, secondaire, collégial, universitaire et formation continue. L'institut aura pour principal rôle d'exercer une « vigie » efficace sur les initiatives et les programmes structurants d'éducation à l'entrepreneurship, d'animer et d'instrumenter les divers groupes d'intervenants en milieu scolaire (parents, directions d'écoles, professeurs).

Le site Internet de la Fondation de l'Entrepreneurship connaîtra, au cours de la prochaine année, sa seconde phase de développement. Nous voulons qu'il devienne le carrefour des informations, des initiatives et des ressources disponibles en entrepreneurship au Québec. Des liens hypertextes avec des sites québécois et étrangers permettront de créer un réseau capable de répondre adéquatement aux besoins d'information des entrepreneurs et des intervenants en entrepreneurship.

La publication d'ouvrages et de guides spécialisés en démarrage et en gestion de petites entreprises connaîtra des développements importants au cours des deux prochaines années. Plusieurs projets visant les jeunes des niveaux primaire et secondaire de même que les nouvelles entreprises (6 mois à 3 ans) seront annon-

cés sous peu. De plus, notre Boutique de l'entrepreneur mettra prochainement sur le marché cinq nouveaux livres.

J'aimerais également dire quelques mots sur notre Programme d'aide aux initiatives en entrepreneurship (PAIE). Ce programme apporte une contribution financière à un projet jugé novateur et structurant pour le développement de l'entrepreneurship dans un milieu ou auprès de clientèles spécifiques. Au cours de la prochaine année, les priorités viseront le niveau local et l'utilisation d'Internet pour l'information et l'éducation à l'entrepreneurship. Ce programme est constitué d'un fonds de 350 000 \$. La Fondation de l'Entrepreneurship et le MICST y contribuent pour 150 000 \$ chacun, alors que le Bureau fédéral de développement régional (Québec) y participe pour un montant de 50 000 \$.

Compte tenu des nombreux besoins à satisfaire, nous nous donnons comme objectif de doubler ce fonds au cours des trois prochaines années. Pour ce faire, nous prévoyons le subdiviser en divers volets auxquels s'associeraient de nouveaux partenaires. Ces volets pourraient être structurés à partir de clientèles prioritaires (jeunes, femmes, entrepreneurs collectifs, intervenants au niveau local, etc.) ou à partir d'objets prioritaires (recherche-action, développement des services aux nouveaux entrepreneurs par Internet, matériel didactique pour les professeurs, etc.). On multiplierait ainsi par deux l'effet de levier déjà important. En effet, nos subventions représentent rarement plus de 20 % du budget total des projets que nous appuyons.

Malgré la période de sans-emploi que nous traversons, êtes-vous optimiste pour l'avenir des jeunes ?

La génération qui entre actuellement sur le marché du travail possède des atouts incontestables pour y faire sa place. Premièrement, née au moment où l'État providence

amorçait son ère d'amincissement, elle n'a pas le réflexe de s'en remettre à l'État pour solutionner ses problèmes. Autre phénomène majeur pour cette génération : elle a vu le jour et s'est développée alors que la société amorçait le passage de l'ère industrielle à l'ère de l'économie de l'information et du savoir. Pour elle, les nouvelles technologies de l'information font naturellement partie de son mode de pensée et d'agir.

Les jeunes d'aujourd'hui manifestent également une ouverture sur le monde que les générations précédentes n'avaient pas au même âge. De même, au moment où l'État et les grands ensembles économiques ont des choix majeurs à faire, leur sensibilité à l'en-

vironnement et aux approches de développement durable leur confère un avantage déterminant. Pour dire rapidement les choses, les jeunes qui arrivent sur le marché du travail ont tous les atouts qu'il faut pour relever le défi de l'ère postindustrielle qui vient de s'amorcer. Le XXI^e siècle leur appartient ! Il faut non seulement leur laisser la place qui leur revient, mais faire confiance à leur capacité de relever le défi qui les concerne. Il me semble que c'est ce qui manque le plus actuellement.

¹ Adresse électronique :
fondation@entrepreneurship.qc.ca
Site Internet : www.entrepreneurship.qc.ca

www.entrepreneurship.qc.ca

...s'enrichit de jour en jour !

Résumé des articles

Le leadership local et le développement : quelques réflexions

Paul Prévost

Dans son article, Paul Prévost constate que le développement local voit émerger de plus en plus d'initiatives, de politiques et de stratégies nouvelles pour relancer l'emploi; et que celles-ci remplacent progressivement, et avec succès, les politiques nationales traditionnelles. Il mentionne également que plusieurs études s'accordent pour dire que l'implication de leaders locaux, conjuguée à la participation de la communauté, expliquerait en partie cette réussite.

Prévost poursuit en décrivant les fonctions de base du leadership. Puis, il distingue le leader charismatique du leader intellectuel. Il explique ensuite les qualités requises pour asseoir la crédibilité de ces leaders et l'importance qu'ils soient capables d'exprimer une vision engageante tout en développant un système de relations pertinentes qui viendra en supporter la réalisation. Finalement, il décrit les trois principaux défis du leadership local soit : la formation, les pièges du succès et la relève. Prévost conclut en rappelant que le développement local est avant tout un phénomène humain, l'affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport, mobiliser autour d'une vision, d'un projet pour assurer leur participation, pour stimuler une synergie créatrice, porteuse d'effets de développement.

In his article, Paul Prévost notes that local development sees more and more initiatives, policies and strategies emerging to restart employment; and that these replace progressively, and with success, the traditional national policies. He also mentions that many studies agree to say that the implication of local leaders in concert with community participation would explain this success in part.

Prévost goes to describe the basic functions of leadership. Furthermore he distinguishes the charismatic leader from the intellectual leader. He then explains the qualities needed to asseoir the credibility of these leaders and the importance that they be able to express and engaging vision meanwhile developing a pertinent relationship system which will support the implementation. Finally, he describes the three major défis of the local leader: training, the trappings of success and la relève. Prévost concludes by reminding that local growth (development) is above all a human phenomena, l'affaire d'intervenant, player of all types that have to be put together, mobilised around a vision of a project to insure their participation, to stimulate a creative synergie carrier development effects.

Plus de 200 fonds régionaux et locaux de développement au Québec

Benoît Lévesque et Marguerite Mendell avec la collaboration de Lucie Mager et Solange Van Kemenade

Dans cet article, les auteurs rendent compte des principaux résultats d'une recherche sur les fonds de développement régional, local et communautaire que l'on retrouve au Québec. Avec l'aide d'une équipe interuniversitaire, ils ont identifié pas moins de 254 fonds dont la plupart ont été mis sur pied au cours des dernières années. Neuf fonds sur dix s'inscrivent dans l'intérêt collectif (économie sociale) ou dans l'intérêt général (économie publique). D'une part, la seule logique du marché financier ne saurait rendre compte de la multiplicité de ces fonds; d'autre part, la création d'emplois et le développement constituent les objectifs principaux de ces fonds. Dans une certaine mesure, les fonds de développement constituent une innovation en termes d'aide aux entreprises puisque la plupart offrent non seulement du financement mais également de l'aide et du conseil. Pour les 197 fonds pour lesquels nous avons obtenu toutes les informations demandées, la capitalisation totale atteint 765 millions de dollars. Ces fonds peuvent être regroupés en quatre catégories selon la capitalisation et selon la taille des investissements projetés. Du point de vue de la capitalisation totale, les régions du centre sont privilégiées mais si l'on tient compte du nombre d'habitants ou du nombre de PME, il apparaît que les régions du centre sont défavorisées.

In this article, the authors present the main results of a research on regional, local and community funds found in Quebec. With the assistance of an interuniversity team, they identified no less than 254 funds most of which have been set up in recent years. Nine out of ten funds come under collective interest (social economy) or general interest (public economy).

On one hand, the multiplicity of these funds could be represented by the sole logic of the financial market; on the other hand, job creation and development constitute their main objective. In a way, development funds represent an innovation in terms of aid to businesses since most offer not only financial assistance but also aid and counselling. The total capitalization reached 765 million dollars in the 197 funds for which we obtained the requested information. These funds can be put into four categories based on the capitalization and size of the projected investments. If we look at total capitalization, central regions are privileged but if we take into account the number of inhabitants or the number of small and medium-sized businesses, it would seem that central regions are disadvantaged.

Le métier d'entrepreneur

Louis Jacques Filion

Ce texte vise à initier à la pratique du métier d'entrepreneur. Il comprend trois parties. La première porte sur les composantes du métier d'entrepreneur, la deuxième sur les étapes du processus entrepreneurial et la troisième explique brièvement quelques avenues entrepreneuriales. Dans la première partie, dix activités clés de l'agir entrepreneurial sont introduites. Pour chacune, au moins une caractéristique, une compétence ainsi qu'un élément d'apprentissage pour mener à terme cette activité sont suggérés. Les activités de base associées au métier d'entrepreneur sont : 1. Identifier des occasions d'affaires. 2. Concevoir des visions. 3. Prendre des décisions. 4. Réaliser des visions. 5. Opérer de l'équipement. 6. Acheter. 7. Mettre en marché. 8. Vendre. 9. S'entourer. 10. Faire faire. Ce n'est pas la pratique isolée de l'une ou l'autre de ces activités qui constitue l'exercice du métier d'entrepreneur mais bien la pratique interreliée de l'ensemble de ces activités. Neuf étapes du processus entrepreneurial sont

mentionnées, puis les avenues entrepreneuriales suivantes sont présentées : 1. Intrapreneuriat. 2. Entrepreneuriat. 3. Propriété-direction de PME. 4. Entreprise familiale. 5. Micro-entreprise. 6. Travail autonome. 7. Technopreneuriat. Pour chacune, des apprentissages sont suggérés.

The goal of this text is to introduce the entrepreneurial craft. It is divided into three sections. The first is concerned with the components of the entrepreneurial craft, the second with the steps in the entrepreneurial process, and the third briefly explains some of the different forms of entrepreneurship. In the first part, ten key entrepreneurial activities are introduced, and at least one characteristic, skill and element of learning is proposed for each. These activities are: 1. Detecting business opportunities; 2. Conceiving visions; 3. Making decisions; 4. Implementing visions; 5. Operating equipment; 6. Purchasing; 7. Marketing; 8. Selling; 9. Gaining support; 10. Contracting out. The entrepreneurial craft consists in combining all these activities, and not just performing one of them in isolation. In the second part, nine steps are suggested to help tackle the entrepreneurial process. Finally, seven different forms of entrepreneurship are presented: 1. Intrapreneurship; 2. Entrepreneurship; 3. Small business ownership and management; 4. Family business; 5. Micro-enterprise; 6. Self-employment; 7. Technopreneurship. Elements of learning are suggested for each form.

Discours et pratique de la transparence

Alain J. Godbout et Johannes Martin Godbout

Ce texte explore le concept de transparence en établissant un parallèle entre les obligations de l'administrateur et celles du décideur politique. Il soutient que les obligations de transparence sont d'une même nature, mais s'appliquent avec des différences qui tiennent à la nature des mandants. Il conclut que

bien que la transparence s'articule simplement comme situation de droit, sa pratique relève plus de la sagesse que de la technique.

This text explores the concept of transparency by establishing a parallel between the administrator's obligations and the policy decision-maker's obligation. The article claims that the transparency obligations are the same in nature but are applied with differences depending on the participant. It is concluded that even though the transparency is based only as a position of rights, its practice comes more under wisdom than technique.

Les REÉR et les FERR : une source méconnue de capital de risque pour les PME

Jean-G. Lanctôt

L'auteur de l'article démontre comment les fonds des REÉR et des FERR peuvent être utilisés comme capital de risque pourvu que les dispositions de la réglementation fiscale soient respectées. Le potentiel des REÉR est parfois méconnu et l'auteur met en évidence trois sources de majorations du capital de risque disponible au sein des REÉR.

Tous les programmes gouvernementaux d'aide au démarrage d'entreprises ou à leur redressement exigent des mises de fonds de capital de risque qui peuvent provenir des REÉR ou des FERR. Parmi les programmes d'aide, il ya le programme destiné à l'amélioration des entreprises ou PPE, utilisé dans l'article à titre d'exemple dans le cas du démarrage d'une PME par deux entrepreneurs qui utilisent les fonds de leur REÉR et avec l'appui de parents qui leur font confiance au moyen d'un investissement de leur FERR.

The author of the article shows how RRSP and RRIF funds can be used as risk capital as long as fiscal regulation dispositions are respected. The RRSP potential is sometimes

ill-known and the author underlines three sources for increasing venture capital available within a RRSP.

All government aid programs aimed at the start up or improvement of a business require risk capital investment funds that can come from a RRSP or RRIF. Among the aid programs, there is the program aimed at the improvement of businesses or BIL. The article cites as an example entrepreneurs who use RRSP funds and families who show their faith investing funds from their RRIF for the start up of a small business.

Organisations publiques et organisation territoriale

Marc-Urbain Proulx

La décentralisation gouvernementale est actuellement au coeur de la politique locale et régionale à laquelle contribuent plusieurs ministères du gouvernement du Québec. Ce texte propose un modèle d'analyse du contexte québécois relativement complexe, en illustrant précisément le cas du Saguenay-Lac-Saint-Jean. En plus de la centralisation et de la décentralisation, sont distingués clairement deux types de régionalisme et deux modalités d'organisation globale des territoires locaux et régionaux. On constate à l'analyse que la gestion publique territorialisée au Québec est composée d'une multitude de petites organisations unifonctionnelles. Modalité d'organisation territoriale qui possède plusieurs vertus qu'il serait pertinent de conserver dans le cadre des bouleversements actuels de la gouverne publique.

A present, government decentralisation is at the horth of the local and regional policy to which many Quebec ministries are contributing. This text proposes a relatively complex model of analysis of the Quebecois context by illustrating precisely the case of the Saguenay-Lac-Saint-Jean. On top of the

centralization and decentralization, two types of regionalism and two modes of global organization of local and regional territories are distinguished. Analysis lets us observe that in Quebec teritorialized public management is composed of a multitude of small single function organizations. Territorial organization modalité that possesses many virtues that would be pertinent to keep within the frame of the present bouleversements (upevils) of public government.

Biographie des auteurs

LOUIS JACQUES FILION est professeur titulaire et directeur de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter à l'École des hautes études commerciales, affiliée à l'Université de Montréal. Le docteur Filion compte une expérience diversifiée en gestion. Il a été rattaché au bureau de Montréal de Ernst & Young. Ses recherches portent sur les systèmes d'activités des entrepreneurs et des travailleurs autonomes, l'entrepreneuriat coopératif ainsi que sur la stratégie des PME. Il porte un intérêt particulier à la vision entrepreneuriale. Il a réalisé plus d'une centaine de publications.

JOHANNES MARTIN GODBOUT, Adm.A. CRI, est associée principale au cabinet Godbout Martin Godbout. Mme Godbout a, pendant plus de dix ans, été analyste politique au *Montréal Matin* et éditorialiste au quotidien *LeDroit*. Depuis 1990, elle est conseillère en relations de travail et en gestion des communications auprès des entreprises et organismes de la région de la Capitale nationale. Elle est chargée de cours au Département de relations industrielles de l'Université du Québec à Hull et à l'Université d'Ottawa.

ALAIN J. GODBOUT, Adm.A.CMC, est associé principal au cabinet Godbout Martin Godbout. M. Godbout pratique dans le domaine du conseil en management depuis 1975

et consulte principalement pour l'administration publique fédérale et les gouvernements étrangers. M. Godbout a occupé divers postes d'administrateur et de directeur au sein d'organismes dont l'Institut des conseillers en management du Canada et l'Ordre des administrateurs agréés du Québec. Il est chargé de cours au Département de sciences administratives de l'Université du Québec à Hull.

JEAN-G. LANCTÔT est *Fellow* de l'Ordre des comptables agréés du Québec et de la Société des comptables en management du Canada. Il est également membre de l'Institut canadien des experts-évaluateurs d'entreprises. M. Lanctôt est maintenant à la retraite de la société professionnelle Coopers & Lybrand/Laliberté Lanctôt. Il a jadis été professeur agrégé à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. M. Lanctôt agit aujourd'hui comme conseiller auprès de diverses entreprises. Il est également membre du comité consultatif de la Commission des valeurs mobilières du Québec en matière d'information financière depuis 1993.

BENOÎT LÉVESQUE est professeur au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal. Il a étudié à l'École Pratique des Hautes Études (VI^e Section : sciences économiques et sociale) et il a obtenu un doctorat de l'Université de Paris (Sorbonne) en 1974. Depuis, il a mené des re-

cherches sur les coopératives, l'économie sociale, le développement régional et la participation des travailleurs dans les entreprises. Il a publié plusieurs ouvrages en collaboration dont *Modernisation sociale des entreprises* (Presses de l'Université de Montréal, 1994) et *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention* (Presses de l'Université du Québec, 1996). Benoît Lévesque est coordonnateur du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). Il est aussi président du Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada).

MARGUERITE MENDELL est professeure en économie à l'Université Concordia. Elle a étudié au Département d'économie de l'Université McGill où elle a obtenu un doctorat en économie. Elle mène des recherches sur les mouvements sociaux, le développement économique communautaire, les transformations en Europe de l'Est et sur la pensée de Karl Polanyi. Elle a publié en collaboration divers ouvrages dont *The Legacy of Karl Polanyi : Market, State and Society at the End of the Twentieth Century* (Saint Martin's Press) et *Culture and Social Change. Social Movements in Quebec and Ontario* (Black Rose Books). Marguerite Mendell a dirigé, au cours des six dernières années, l'École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia. Elle est aussi directrice de l'Institut Karl-Polanyi.

PAUL PRÉVOST est titulaire d'un Ph.D. (regional development) de l'Université Lancaster (Grande-Bretagne) ainsi que d'une maîtrise en «Management Systems» de cette même institution. Il possède également une maîtrise en économie de l'Université de Sherbrooke. Il a occupé divers postes de direction de programmes dans les universités québé-

coises ou étrangères en plus d'avoir été, de 1985 à 1990, doyen de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. L'auteur est actuellement vice-doyen à l'enseignement et aux affaires internationales ainsi que directeur de l'IRECUS.

MARC-URBAIN PROULX est professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi où il est également directeur de la maîtrise en gestion des organisations. Son champ d'expertise concerne l'organisation des territoires locaux et régionaux. Membre du Groupe de recherche et d'intervention régionales, il est secrétaire de l'Association canadienne des sciences régionales et directeur de la collection Sciences régionales des Presses de l'Université du Québec.

